

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



SERAMİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK
VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuray Beyza KIZILKAYA

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

MAYIS 2025
İSTANBUL

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SERAMİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK
VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Nuray Beyza KIZILKAYA
(221214015)**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

İstanbul 2025



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Jüri Tez Onay Formu

27/05/2025

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Bu çalışma 27/05/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi (Tezli Yüksek Lisans) Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERKAN

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Altuğ ŞAHİN

Üye (İmza)

İstanbul Üniversitesi

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Seramik sektöründe çalışanların duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. (27.05.2025)

ÖNSÖZ

Tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar çok büyük katkısı olan, değerli görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İsmail Özdemir'e teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Yaşamım ve eğitim hayatım boyunca bir an olsun benden desteklerini esirgemeyen aileme, yürüdüğüm yolda her kararımda bana eşlik eden eşime ve süreç boyunca bana varlığıyla güç veren kızım Simay'a teşekkür ederim.

Mayıs 2025

Nuray Beyza KIZILKAYA

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI.....	3
2.1 Duygusal Emek Kavramının Tanımı ve Önemi	3
2.2 Duygusal Emek Yaklaşımları.....	4
2.2.1 Hochschild yaklaşımı	4
2.2.2 Ashforth ve Humphrey yaklaşımı	9
2.2.3 Morris ve Feldman yaklaşımı	14
2.2.4. Grandey yaklaşımı	16
2.3 Duygusal Emegin Boyutları	23
2.3.1. Yüzeysel davranış	23
2.3.2 Derinlemesine davranış	24
2.3.3 Samimi davranış	25
2.4 Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler	26
2.4.1 Bireysel faktörler	26
2.4.2 Örgütsel faktörler.....	31
2.5 Duygusal Emegin Sonuçları	35
2.5.1 Duygusal emegin olumlu sonuçları	35
2.5.2 Duygusal emegin olumsuz sonuçları.....	36
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	38
3.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi	38
3.2 İş Tatmini İle İlgili Teoriler	40
3.2.1 Kapsam teorileri	40

3.2.2 Süreç teorileri	43
3.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	47
3.3.1 Bireysel faktörler	48
3.3.2 Örgütsel faktörler.....	51
3.4 İş Tatmininin Boyutları	54
3.5. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	55
3.6. İş Tatmininin Sonuçları	58
4. SERAMİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	62
4.1 Seramik Sektörü ve Çalışanları Hakkında Genel Bilgilendirme.....	62
4.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	63
4.3 Araştırmanın Modeli	63
4.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	64
4.5 Araştırma Yöntemi	65
4.5.1 Araştırmada kullanılan veri toplama araçları	65
4.6 Araştırmanın Örneklemi.....	66
4.7 Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi	67
4.7.1 Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri.....	67
4.7.2 Verilerin dağılım özelliği	71
4.7.3 Demografik değişkenlerin frekans analizi ve akademik değerlendirmesi .	73
4.7.4. Tanımlayıcı istatistikler	76
4.7.5 Hipotez testleri.....	78
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	93
5.1 Tartışma.....	93
5.2 Sonuç	94
5.3 Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler	95
5.3.1 Metodolojik öneriler	95
5.3.2. Araştırma konuları için öneriler	96
KAYNAKÇA	98

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No.
Çizelge 4.1: Güvenilirlik Analizi (Cronbach α).....	67
Çizelge 4.2: İş Tatmini Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları.....	68
Çizelge 4.3: İş Tatmini Faktör Yükleri (İlk 3 Faktör).....	68
Çizelge 4.4: Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları	69
Çizelge 4.5: Duygusal Emek Faktör Yükleri (İlk 3 Faktör).....	70
Çizelge 4.6: Betimsel İstatistikler Tablosu	72
Çizelge 4.7: Normallik Testleri Tablosu	72
Çizelge 4.8: Frekans Dağılımları Tablosu	73
Çizelge 4.9: Yaş Dağılımı.....	73
Çizelge 4.10: Cinsiyet Dağılımı.....	73
Çizelge 4.11: Eğitim Düzeyi.....	74
Çizelge 4.12: Medeni Durum.....	74
Çizelge 4.13: Çalışma Durumu.....	74
Çizelge 4.14: Aylık Gelir Dağılımı.....	75
Çizelge 4.15: İş Tecrübesi.....	75
Çizelge 4.16: İş Pozisyonu.....	75
Çizelge 4.17: Ölçek ve Alt Boyutların Temel İstatistikleri	76
Çizelge 4.18: Dağılım Özellikleri	76
Çizelge 4.19: Güven Aralıkları (%95)	77
Çizelge 4.20: Korelasyon Matrisi	77
Çizelge 4.21: Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar	78
Çizelge 4.22: Betimsel İstatistikler	79
Çizelge 4.23: Mann-Whitney U Testi ve Etki Büyüklüğü Sonuçları.....	79
Çizelge 4.24: Betimsel İstatistikler	80
Çizelge 4.25: Normallik Testi Sonuçları.....	81
Çizelge 4.26: Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	81

Çizelge 4.27: Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek Betimsel İstatistikleri.....	82
Çizelge 4.28: Kruskal-Wallis H Testi	82
Çizelge 4.29: Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Betimsel İstatistikleri.....	83
Çizelge 4.30: Kruskal-Wallis Testi Sonucu	83
Çizelge 4.31: Medeni Duruma Göre Duygusal Emek Betimsel İstatistikleri	84
Çizelge 4.32: Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	85
Çizelge 4.33: Betimsel İstatistikler	86
Çizelge 4.34: Mann-Whitney U Testi	86
Çizelge 4.35: Eğitim Gruplarına Göre Duygusal Emek Betimleyici İstatistikleri.....	87
Çizelge 4.36: Kruskal-Wallis H Testi	87
Çizelge 4.37: Bonferroni Düzeltilmiş İkili Karşılaştırmalar.....	87
Çizelge 4.38: Eğitim Gruplarına Göre Betimsel İstatistikler	89
Çizelge 4.39: Kruskal-Wallis H Testi	89
Çizelge 4.40: Bonferroni Düzeltilmiş İkili Karşılaştırmalar.....	89
Çizelge 4.41: İş Tecrübe Gruplarına Göre Betimsel İstatistikler.....	90
Çizelge 4.42: Kruskal-Wallis H Testi	90
Çizelge 4.43: İş Tecrübe Gruplarına Göre İş Tatmini Betimsel İstatistikleri	91
Çizelge 4.44: Kruskal-Wallis H Testi Sonucu	92

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	64



SERAMİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, seramik sektöründe çalışan bireylerin duygusal emek düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Günümüzde hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu birçok sektörde olduğu gibi, seramik sektöründe de çalışanların duygusal emek süreçleri önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların duygularını işin gerekliliklerine uygun şekilde yönetmeleri, hem bireysel refahlarını hem de iş yerindeki verimliliklerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda araştırmada, Hochschild (1983) tarafından ortaya konan duygusal emek kuramı temel alınarak yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal duyguların sergilenmesi boyutları değerlendirilmiştir. İş tatmini düzeyi ise Weiss'in (1967) geliştirdiği Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile ölçülmüştür. Ankette ölçeğin genelde Türkiye'de tercih edilen 20 soruluk kısa formu tercih edilmiştir. Ankette kullanılan duygusal emek ölçeği ise Pala ve Sürgevil'e ait olup Diefendorff'un ölçeğinin doğrudan çevirisi değil Türkiye'de yapılan kültürel bir adaptasyon ve geliştirme çalışmasıdır. Tıpkı Diefendorff'un duygusal emek ölçeği gibi üç alt boyut içermektedir.

Araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren seramik firmalarında çalışan 258 bireyden elde edilen anket verilerine dayanmaktadır. Nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların sergiledikleri duygusal emek türleri ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular, seramik sektöründe çalışan bağlılığını ve iş doyumunu artırmak adına duygusal emek süreçlerinin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına yönelik çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal emek, İş tatmini, Seramik sektörü, Yüzeysel davranış, Derinlemesine davranış*

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN THE CERAMIC INDUSTRY

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between emotional labor and job satisfaction among employees in the ceramic industry. As in many sectors where service quality and customer satisfaction are prioritized, emotional labor processes also play a significant role in the ceramic sector. The ability of employees to manage their emotions in accordance with job requirements can influence both their individual well-being and workplace productivity. In this context, the study is based on the emotional labor theory proposed by Hochschild (1983), focusing on the dimensions of surface acting, deep acting, and the expression of naturally felt emotions. Job satisfaction levels were measured using the Minnesota Satisfaction Questionnaire developed by Weiss (1967).

The research is based on data collected from 258 employees working in ceramic companies located in Istanbul. A quantitative research method was adopted, and the data were analyzed. The results revealed significant relationships between the types of emotional labor exhibited by employees and their levels of job satisfaction.

The findings highlight the importance of considering emotional labor processes in order to enhance employee commitment and job satisfaction in the ceramic industry. Accordingly, various recommendations are offered for managers and human resources professionals.

Keywords: *Emotional labor, Job satisfaction, Ceramic industry, Surface acting, Deep acting*

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle iş dünyasında rekabet koşulları giderek artmakta, bu durum çalışanların sadece fiziksel değil, aynı zamanda duygusal emeklerini de ortaya koymalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle hizmet sektörünün genişlediği ve müşteri odaklı yaklaşımların ön planda tutulduğu günümüzde, çalışanlardan yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda belirli duyguları sergilemeleri de beklenmektedir. Bu doğrultuda duygusal emek, örgütsel davranış alanında önem kazanan ve çalışanların iş yaşamlarını derinden etkileyen bir kavram hâline gelmiştir.

Duygusal emek, Hochschild (1983) tarafından çalışanların işin gerektirdiği duygu ifadelerini bilinçli olarak kontrol etmeleri süreci olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte çalışanlar yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal duyguların ifadesi olmak üzere üç temel strateji kullanmaktadırlar. Özellikle müşteriyle doğrudan temas kurulan iş kollarında, çalışanların duygularını bastırmaları ya da rol yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur. Bu durum, zamanla tükenmişlik, stres ve düşük iş tatmini gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

İş tatmini ise, bireylerin çalıştıkları işten elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, hem bireysel başarılarını hem de örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen temel faktörlerden biridir. Literatürde, çalışanların duygusal emek düzeylerinin iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu birçok çalışmada vurgulanmıştır.

Bu çalışmada, seramik sektöründe görev yapan çalışanların duygusal emek düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Seramik sektörü, hem üretim hem de müşteri ilişkileri açısından yoğun emek gerektiren bir alan olup, çalışanların duygusal yüklenmeye açık oldukları bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda araştırma, sektör özelinde hem bireysel hem de örgütsel iyileştirmelere katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın temel amacı, seramik sektöründeki çalışanların duygusal emek biçimleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu doğrultuda

yönetmel uygulamalara ışık tutacak öneriler geliştirmektedir. Bu kapsamda çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veriler anket yoluyla toplanarak analiz edilmiştir.



2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Genel anlamda tüm sektörler üzerinde etkili olmakla birlikte, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların kalitesini belirleyen temel unsurlardan biri çalışanlardır. Günümüzde rekabetin giderek yoğunlaştığı iş ortamında, şirketler kaliteyi sürdürülebilir hale getirmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla sadece ürün veya hizmet kalitesine değil, aynı zamanda çalışanlarının performansına da odaklanmaktadır. İşverenler, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin yanı sıra, sunmuş oldukları hizmete duygu katmalarının da önemini fark etmiş ve bu kapsamda "duygusal emek" olarak adlandırılan performansı talep etmeye başlamışlardır.

Bu bölümde, duygusal emek kavramının ne anlama geldiği, neden önemli olduğu, duygusal emeğe dair farklı yaklaşımlar, bu emeğin çeşitli boyutları ve onu etkileyen faktörler ile sonuçları ele alınacaktır.

2.1 Duygusal Emek Kavramının Tanımı ve Önemi

Duygusal emek kavramının temelini oluşturan “duygu” kelimesi, Türk Dil Kurumu’na (TDK, 2019) göre, belirli bir nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında oluşturduğu izlenim olarak tanımlanmaktadır. Kavramsal tanımlamaların ötesinde, insanı duygularından ayrı düşünmek mümkün değildir, çünkü insan sosyal bir varlıktır. Duygular, yaşamsal bir öneme sahip olup, ait olunan toplum ve kültürün etkisiyle bireyler arası ilişkileri şekillendirmektedir. Örneğin, cenaze törenlerinde hüzünlü olmak veya iş toplantılarında ciddi bir duruş sergilemek gibi sosyal kurallar, hem gündelik yaşamımızda hem de profesyonel hayatta belirleyici bir rol oynar. İnsanların hissettiği olumlu ya da olumsuz her duygu, davranışlarına ve yüz ifadelerine yansır. Bu nedenle, duyguların bireyler arası ilişkileri yönlendiren en önemli faktörlerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

Duygusal emek kavramı, ilk kez Arlie R. Hochschild tarafından 1983 yılında yayımlanan *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) adlı eserinde ele alınmıştır (Karaman, 2017:36). Hochschild, duygusal emeği, “gözlemlenebilen bir yüz ve bedensel

görüntü oluşturma duygusunun yönetimi ile bir ücret karşılığında satılan ve bu nedenle değişim değeri olan bir kavram” şeklinde tanımlamaktadır (Hochschild, 2003:7). Ashforth ve Humphrey'nin çalışmalarına göre duygusal emek, bir organizasyonun belirlediği duygu gösterim kurallarına uygun şekilde sergilenen davranış ve ifadeler bütünü olarak değerlendirilir (Öz, 2007). Morris ve Feldman ise bu kavramı, profesyonel ilişkilerde beklenen duyguların sergilenmesi için gerekli olan bilinçli çaba, planlama ve kontrol süreci olarak açıklamaktadır (Morris ve Feldman, 1996:987). Grandey ise duygusal emeği, organizasyonların hedefleri doğrultusunda duyguların ve ifadelerin bilinçli olarak düzenlenmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Grandey, 2000:97).

Duygusal emek üzerine çalışan araştırmacıların belirli ortak unsurlar üzerinde birleştiği söylenebilir. Delen'e (2017:43) göre bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yönetim tarafından belirlenen ve beklenen duygusal davranışlar,
- Bu duygusal davranışların, işin doğasından bağımsız olması
- Ücret karşılığında gerçekleştirilen bir faaliyet olması,
- İşverenin, çalışanların sergilediği duygusal ifadeler üzerinden maddi kazanç sağlaması ya da bu gösterimlerin işveren açısından değer yaratması.

Genel çerçevede bakıldığında, çalışma yaşamında bireylere doğrudan ya da dolaylı olarak belirlenmiş duygu gösterim kurallarının olduğu ve bu kuralların çalışanların davranışlarını yönlendirdiği görülmektedir (Erel, 2015:113).

2.2 Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalarda dört temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar; Hochschild'in yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı, Morris ve Feldman'ın yaklaşımı ile Grandey'in yaklaşımıdır.

2.2.1 Hochschild yaklaşımı

Duygusal emek kavramına önemli bir bakış açısı sunan isimlerden biri olan Hochschild, duygusal emeği belirli bir ücret karşılığında duyguların kontrolü ve yönetimi şeklinde tanımlamaktadır (Delen,2017:45).

Hochschild, duygusal emek kavramı üzerine yaptığı araştırmada, Delta Hava Yolları'nda görev yapan kabin memurlarının eğitim süreçlerine katılarak bu süreçte

harcanan duygusal emeği incelemiştir. Genel olarak, kabin memurlarının yolcuların memnuniyetini sağlamak amacıyla sunduğu yiyecek hizmetleri, uçak içi dekor, çalan müzik ve fiziksel görünülerinin yanı sıra sürekli gülümsemeleri mesleklerinin bir gereği olarak değerlendirilmektedir (Hochschild, 2003:8-11).

Bu iletişim sürecinde müşteriler "seyirci", çalışanlar "aktör" ve işyeri ise "sahne" olarak tanımlanmış, süreç bir tiyatro oyununa benzetilmiştir (Güngör, 2009:168). Başka bir deyişle, çalışanlar, başkalarının duygularını etkilemek ve yönlendirmek için duygusal emek harcamaktadır. Bu çabanın sonucunda, kendilerinden beklenen rolleri sergileyerek sundukları ürün ve hizmeti müşterilere daha etkili bir şekilde tanıtılabilmekte ve onların satın alma kararlarını yönlendirebilmektedirler (Erel, 2015:114).

Hochschild, duygusal emeğin iki temel biçimde ortaya çıktığını öne sürmektedir: yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış. Yüzeysel davranış, çalışanların o an içtenlikle hissetmeseler bile kendilerinden beklenen duyguları sergilemek amacıyla jest, mimik ve ses tonlarını bilinçli olarak ayarlamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1182). Başka bir deyişle, bu tür davranışta bireyin gerçek duygularından ziyade dışa vurduğu tepkiler ön plandadır. Bu sayede, iş ortamındaki etkileşimlerde olumsuz duygular bastırılarak, daha olumlu bir izlenim oluşturulması sağlanır (Erel, 2015:116).

Öte yandan, derinlemesine davranış ise çalışanların, kendilerinden beklenen duyguları sadece dışa vurmakla kalmayıp, gerçekten hissetmeye ve içselleştirmeye çalıştıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Hochschild, duygusal emeğin beraberinde getirdiği riske dikkat çekmektedir. Kişinin gerçek duygu durumuyla yaptığı eylemler arasındaki uyumsuzluğun risk oluşturabileceğini belirterek, zihin ve duygular arasındaki farklılıkların beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır. Bu uyumsuzluk, çalışanın bedeni ya da ruhuyla ilişkili bir yabancılaşma yaşamasına yol açabilir. İlk bakışta, işini sevdiğini göstermek işinin bir gereği olduğu için çalışan mutlu görünebilir; ancak gerçekte depresyonda olma ihtimali de bulunmaktadır (Çukur, 2009:532).

Hochschild, duyguların kontrol edilip yönlendirilebileceğini savunmaktadır. Bu düşüncesini açıklamak için yüzeysel davranış (surface acting) ve derin davranış (deep acting) kavramlarını ele almaktadır. Yüzeysel davranış, kişinin hissettiklerini

gizlemesi veya aslında hissetmediği duyguları sergilemesi olarak tanımlanır. Derin davranış ise, yalnızca başkalarını kandırmakla kalmayıp, kişinin kendini de inandırmasını içeren bir süreçtir. Bu bağlamda, yüzeysel davranış başkalarına yönelik bir rol yapmayı içerirken, derin davranış kişinin kendi duygularını da dönüştürmesini gerektirir.

Tiyatro oyuncularını, yüzeysel davranışın iyi bir örneğini oluşturur. Bir aktör, izleyicilere belirli duyguları hissettirebilmek için jest ve mimiklerini bilinçli olarak kullanır, ancak gerçekte o duyguları yaşamaz. Öte yandan, derin davranış daha karmaşıktır; birey, gösterdiği duyguların gerçek olmasını sağlamak için bilinçli olarak kendi iç dünyasını değiştirir ve zamanla bu duyguları gerçekten hissetmeye başlar.

Hochschild'e göre derin davranış, işçinin benlik algısının bütünlüğü açısından yüzeysel davranıştan daha büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Örgütsel beklentileri karşılamak adına, yalnızca yüzeyde bir gülümseme sergilemek yeterli görülmemekte, aynı zamanda çalışanın kişisel duygusal deneyimlerini derinlemesine etkileyecek bir dönüşüm geçirmesi beklenmektedir. Bu durum, işçinin benliğinden uzaklaşmasına ve duygu uyumsuzluğu yaşamasına neden olmaktadır.

Gerçek duygular ile sergilenen duygular arasındaki bu tutarsızlık, zamanla işçilerin iç dünyalarını zorunlu olarak gösterdikleri duygulara daha fazla benzetmelerine yol açmaktadır. Hochschild, zor müşterilerle başa çıkmanın, onlara gülümsemeyi sürdürmenin ve işle ilgili duygusal çabaları yönetmenin çalışanlar için zorlayıcı olabileceğini belirtmektedir. Bu süreç, iş stresini artırarak tükenmişlik hissini beraberinde getirebilir.

Hochschild'e göre yüzeysel davranış, bireylerin duygularını içsel bir his olmaksızın dışa vurma çabasıdır (Groth vd., 2009:969). Bu süreçte, bireyler yüz ifadeleri ve beden dilini, içinde buldukları duruma uygun duyguyu sergilemek amacıyla bilinçli olarak kullanmaktadır. Buna karşılık, derin davranış bireyin üzerinde çalıştığı duyguların daha doğal bir ifadesini içermektedir (Hartel vd., 2005:23).

Özünde, yüzeysel davranış bireyin iç dünyasını derinden etkilemeyen, kısa vadede belirgin ancak kalıcı olmayan sonuçlar doğuran bir yaklaşımdır. Bu teknik,

derin insani duyguları içermediği için daha yüzeysel bir etkileşim biçimi olarak değerlendirilmektedir (Van Dijk vd., 2011:41).

Derin davranış, doğal duyguları hissetmek ve hayal gücünü kullanmak için izlenen iki temel yol olarak tanımlanabilir. Bu süreçte bireyler, yaşadıkları deneyimlerden, hayal güçlerinden veya gözlemlerinden yararlanarak ifade edilmesi gereken duyguyu içselleştirmeye çalışır. Aynı zamanda, bireyler duygu hafızalarını devreye sokarak, içinde buldukları duruma uygun duyguyu hatırlayıp yeniden canlandırır (Totterdell ve Holman, 2003:55).

Hochschild'e göre, alt sınıf ve işçi sınıfına mensup bireyler genellikle yalnızca işlerine odaklanmayı tercih ederken, üst sınıflar işyerinde insan ilişkilerini daha aktif bir şekilde kullanmaktadır. Üst ve orta sınıftan bireyler, alt sınıftakilere kıyasla daha fazla duygusal emek harcamaktadır. Alt sınıftaki işçiler, işlerini kontrol etme sorumluluğuna sahip olmadıkları için genellikle duygusal emek gerektirmeyen görevler üstlenmektedir. Ancak bu düzeyde, çalışanlar hayal kırıklığı, korku ve olumsuz duygularını bastırmaya zorlanabilmektedir (Montgomery vd., 2006:39).

Orta sınıfta ise duygusal emek, işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte ve çalışanlar daha yoğun bir duygusal çaba sergilemektedir (Nixon, 2009:303). Üst sınıfta ise bireylerin siyasi, dini ve felsefi inançları doğrudan iş kalitelerini etkileyebilir ve bu kişiler, şirketin belirlediği duygu kurallarına uymak zorundadır. Hochschild, duygusal emeğin bireyler için finansal destek sağlayan önemli bir kaynak olduğunu vurgulamaktadır (Totterdell ve Holman, 2003:56). Bu nedenle, üst sınıftaki bireyler, diğer sınıflara göre daha fazla duygusal emek harcamaktadır. Aynı zamanda, üst sınıfta yer alan yöneticiler ve liderler, şirket kültürüne uygun şekilde davranarak kurum içindeki sosyal dinamikleri şekillendirmektedir (Hodson, 2004:227).

Yüzeysel ve derinlemesine davranış arasındaki temel fark, yüzeysel davranışta çalışanın hissetmediği bir duyguyu dışa dönük şekilde sergilemeye odaklanmasıdır. Buna karşın, derinlemesine davranışta çalışan, o duyguyu içselleştirmeye ve gerçekten hissetmeye gayret eder (Erel, 2015:118). Derinlemesine davranış, empatiyi güçlendirerek müşterinin duygularını daha doğru anlamaya yardımcı olur (Kolbaşı, 2019:12).

Hochschild, farklı meslek gruplarında duygusal emeğin kullanım düzeylerini belirlemek amacıyla bir sınıflandırma yapmıştır. Bu çalışmada, müşterilerle en fazla iletişim kuran, onların duygularını dikkate alan ve duygu kontrolünü gerektiren altı meslek grubuna özellikle odaklanmıştır (Erel, 2015:115).

Bu meslek grupları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Öz, 2007:4):

- i- Serbest meslek çalışanları (Doktorlar, avukatlar, muhasebeciler vb.)
- ii- İşletmeci ve yöneticiler
- iii- Satış görevlileri
- iv- Memurlar
- v- Evde çalışan özel hizmetliler (Çocuk bakıcısı vb.)
- vi- Ev dışı çalışan özel hizmetliler (Garsonlar vb.)

Günümüzde birçok meslek grubunun belli bir düzeyde duygusal emek gerektirdiği düşünüldüğünde, Hochschild'in yaptığı sınıflandırmanın duygusal emekle ilgili araştırmalar için önemli bir başlangıç noktası ve rehber niteliğinde olduğu söylenebilir (Erel, 2015:115).

İnsanlarla birebir iletişim gerektiren meslek gruplarında, özellikle hizmet sektöründe ve çeşitli örgüt pozisyonlarında, çalışanların sergilemesi gereken duygular ve davranışları belirleyen kurallar bulunmaktadır. Bu duygusal davranış kuralları, örgütten örgüte farklılık gösterebilir, çünkü her örgüt kendi yapısına uygun kurallar belirleyerek bunları hedeflerine ulaşmada bir araç olarak kullanır. Bu kuralların oluşumu yalnızca örgütsel ve mesleki normlardan değil, aynı zamanda toplumsal kültürden de etkilenir. Başka bir deyişle, bu normlar ve kültürel değerler, örgüt içinde belirlenen kuralların şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar. Genellikle, örgüt için olumsuz sonuçlar doğuran davranış kurallarının, toplumsal kültürle uyumsuzluk gösteren kurallar olduğu söylenebilir (Köksel, 2009:26).

Duygusal emek, özellikle müşteriye yönelik etkileşimlerle şekillenen bir yapıya sahiptir ve bu süreç, örgüt yönetiminin kontrolü ve yönlendirmesi altında gerçekleşir. Örgütlerin duygusal gösterimlere dair beklentileri, duygusal emek literatüründe “gösterim kuralları” veya “duygu kuralları” olarak adlandırılan ve aslında örgüt kültürünün temel değer ve inançlarını yansıtan unsurlar içerisinde yer alır (Seçer, 2010:827). Bu kuralların açıkça belirlenmesi, müşteri ilişkilerinde öngörülebilirliği artırarak iletişim süreçlerine netlik kazandırır. Bu nedenle, hizmet

kalitesini belirli standartlara oturtmayı hedefleyen örgütler, duygusal davranış kurallarının oluşturulmasına ve uygulanmasına büyük önem vermektedir (Köksel, 2009:26). Belirlenen kurallar, çalışanların örgütün beklentilerine uygun hareket etmesini sağlayarak daha verimli çalışmalarına yardımcı olur ve böylece örgüt açısından fayda sağlar (Diefendorff ve Gosserand, 2003:957).

2.2.2 Ashforth ve Humphrey yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, belirlenen davranış kurallarına uygun şekilde duyguların dışa vurulması olarak tanımlamıştır. Bu iki araştırmacı, Hochschild'den iki temel noktada ayrılmıştır. İlk olarak, duyguların kendisinden çok, gözlemlenebilir davranışlara odaklanmışlardır. Hochschild, davranışların arkasındaki motivasyonları ele alırken, Ashforth ve Humphrey doğrudan sergilenen davranışa yoğunlaşmıştır (Yeni ve Özler, 2015:88). Yüzeysel ve derin oyunculuk yoluyla duyguların içsel olarak düzenlenmesini ikinci planda tutmuş, bunun yerine çalışanların duygusal ifadelerini etkileyen daha geniş faktörler öne sürmüşlerdir (Grandey, 2000:97).

İkinci olarak, duygusal emeğin bireyin sağlığı ya da stres düzeyine etkisinden çok, gözlemlenebilir duygu ifadeleri ile performans arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin her zaman bilinçli bir çaba gerektirmediğini öne sürerek, yüzeysel ve derin oyunculüğün çalışan için zamanla rutinleşip zahmetsiz hale gelebileceğini savunmuşlardır (Grandey, 2000:98). Bu bağlamda, duygusal emek, çalışanın kendisini ifade etmesini kolaylaştırabilir ve görev başarımını artırarak olumlu etkiler yaratabilir. Ancak, müşteri beklentilerinin karşılanamaması durumunda, duygusal uyumsuzluk ve bireyin kendine yabancılaşmasına yol açabilecek olumsuz sonuçlar da doğurabilir (Güngör, 2009:171).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin özellikle hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olmasını dört temel faktörle açıklamaktadır. İlk olarak, müşterilerle doğrudan iletişim halinde olan çalışanlar, örgüt ile müşteri arasında bir köprü görevi görmektedir. Bu durum, çalışanların örgütü dış dünyaya karşı doğrudan temsil etmesini gerektirmektedir. İkinci olarak, hizmet sektörü doğası gereği, hizmeti sunan ile müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, duygusal emek gerektiren meslekler genellikle yüz yüze veya sözlü iletişimi

kapsayan işlerdir. Üçüncü olarak, hizmet süreci, müşterilerin de bu sürecin aktif bir parçası olması nedeniyle belirsizlik barındıran bir yapıya sahiptir. Hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki etkileşim dinamik ve değişken bir karakter göstermektedir. Son olarak, hizmet sektöründe sunulan hizmetlerin çoğunlukla soyut değerlere dayanması, hizmet kalitesinin müşteri tarafından ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu dört faktör, hizmet çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar çerçevesinde hareket etmeleri ve duygusal emek harcamaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:89).

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın duygusal emek yaklaşımında ele aldığı yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına ek olarak samimi davranış (genuine emotion) boyutunu da değerlendirmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Hochschild'ın (2003) “duygu kuralları” kavramına karşılık olarak, “gösterim kuralları” ifadesinin kullanılması önerilmektedir (Basım ve Basım, 2016:26). Duygu kuralları, belirli durumlarda hangi duyguların hissedilmesi gerektiğini açıklarken, gösterim kuralları bireylerin sergilemesi gereken duygusal ifadeleri tanımlar. Gösterim kuralları, bireylerin içsel hislerinden çok, çalışanların müşteriler, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından kolayca gözlemlenebilen davranışlarıyla ilgilidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90).

Örgütsel yapılarla uyumlu hale getirilen duygusal sunumların temelinde gösterim kuralları yer almaktadır (Goldberg ve Grandey, 2007:303). Bu kurallar kapsamında değerlendirilen davranışlar uygun ve doğru kabul edilirken, kapsam dışındaki tutumlar uygunsuz ve yanlış olarak nitelendirilmektedir (Mavi, 2015:16). Çalışanlar, gösterim kurallarını iş ortamında sosyal etkileşimler yoluyla doğal bir süreç içinde öğrenebileceği gibi, formal eğitimler aracılığıyla da edinebilirler (Hochschild, 2003:152-153). Özellikle işe yeni başlayan çalışanlar için düzenlenen oryantasyon programları, bu tür eğitim süreçlerine örnek olarak gösterilebilir (Mavi, 2015:17).

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın yaklaşımından farklı olarak daha çok gözlemlenebilir davranışlara odaklanmaktadır. Bunun temel nedeni, müşterilerin hizmetin kalitesini ve değerini, çalışanların sergilediği davranışlar üzerinden değerlendirmesidir. Hochschild, çalışanların belirli davranış kalıplarına uymasının beklendiğini ve bu tür beklentilerin psikolojik açıdan olumsuz etkiler yaratabileceğini vurgulamaktadır.

Örneğin, bir uçak hostesiyle ilgili olarak yolcular, yalnızca kabin memurunun kendilerine yemek servisi yapmasını ve ilgilenmesini beklemekle kalmaz, aynı zamanda onun neşeli olmasını ve işini severek yapmasını da görmek ister. Ancak hostesin kötü bir gün geçirmesi bu beklentileri karşılamasını zorlaştırabilir. Öte yandan, yolcular hizmetin yalnızca dışa yansıyan yönüyle ilgilendiğinden, çalışanın ruh hali ya da içsel durumu göz ardı edilir. Bu durum çalışan üzerinde stres yaratabilir ve onu zorlayıcı bir psikolojik sürece sürükleyebilir. Böyle bir ortamda, hostesin beklenen tutumları sergilemesi güçleşebilir ve yolcular kendilerine yeterince ilgi gösterilmediğini düşünebilir. Sonuç olarak, bu algı hizmetin kalitesinin düşük değerlendirilmesine yol açabilir.

Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı, duygusal emeğin sonuçları açısından Hochschild'in görüşlerinden ayrılmaktadır. Onlara göre, Hochschild'in öne sürdüğü gibi duyguların yönetimi her zaman çalışanlar için zararlı olmayabilir. Gösterim kuralları bir yandan çalışanların davranışlarını belirli bir çerçeveye oturturken, diğer yandan onların kendilerini ifade etmelerine ve öz yeterliliklerini geliştirmelerine de katkı sağlayabilir. Ayrıca, eğer çalışanların sergilediği duygular müşteriler tarafından samimi olarak algılanırsa, duygusal emeğin görev performansını artırabileceğini savunmaktadırlar.

Bununla birlikte, Hochschild'in duygusal düzenleme sürecinin duygusal uyumsuzluk, işle ilgili tatminsizlik, düşük özsaygı, depresyon, sinizm, gerçek duyguları hissedememe ve işe yabancılaşma gibi olumsuz etkiler doğurabileceği yönündeki görüşlerini de kabul etmektedirler. Ancak, sosyal kimlik teorisinin sunduğu argümanlara dayanarak, Ashforth ve Humphrey bu olumsuz etkilerin çalışan kendisini mesleki rolüyle özdeşleştirdiğinde azalabileceğini öne sürmektedir. Çünkü mesleki kimliklerini kişisel benliklerinin önemli bir parçası olarak gören bireylerin, duygusal uyumsuzluk ve kendine yabancılaşma yaşama olasılığı daha düşüktür (Ashforth ve Humphrey, 1993:96).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin işlevlerini ve işlev bozukluklarını detaylı bir şekilde incelemiştir. İşlevsel açıdan bakıldığında, gösterim kurallarına uyum sağlamak ve duygusal emek göstermek, çalışanların görev performansını ve öz yeterliliğini artırmaktadır (Shuler ve Sypher, 2000:54). Bunun yanı sıra, duygusal emek, çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerine olanak tanır. Gösterim

kurallarını kişiselleştirerek içselleştiren çalışanlar, kendilerini daha sağlıklı ve iyi hissederler (Liu vd., 2004:14).

Ancak, duygusal emeğin olumsuz etkileri de göz ardı edilemez. Çalışanlar, duygusal uyumsuzluk, yoğun duygusal tepkiler, psikolojik baskı ve fiziksel sağlık sorunları gibi çeşitli olumsuz sonuçlarla karşılaşabilirler (Gardner vd., 2009:470). Duygusal uyumsuzluk, bireyin beklentileri ile yaşadığı deneyimler arasındaki farklılıklardan kaynaklanır ve bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratabilir.

Gösterim Kuralları

Örgütsel yapılar, müşteri ile çalışan arasındaki ilişkinin öngörülebilir olmasını sağlamak ve çalışma ortamında müşteriye yönelik oluşabilecek olumsuz durumları önlemek amacıyla, çalışanların nasıl davranması gerektiğini ve kurumsal imaja uygun temel kuralların nasıl uygulanacağını belirler. Gösterim kuralları da çalışanların, işverenin beklentilerine uygun ve işgören rollerine uyumlu tutumlar sergilemesini sağlayan davranış normlarıdır. Bu doğrultuda, gösterim kuralları iş ortamında hangi duyguların ifade edilmesinin uygun olup olmadığını belirlemeye yardımcı olan davranış kalıplarıdır (Mavi, 2015:16).

Ashforth ve Humphrey (1993:106-107), duygusal emek davranışlarının kalitesinin şekillenmesinde, toplumda var olan sosyal normların belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu normlar, geçmişten günümüze toplumda yerleşmiş anlayış ve beklentilere dayanarak, hizmet sunumu sırasında hangi duyguların nasıl ifade edilmesi gerektiğini yönlendirmektedir. Dolayısıyla, sosyal normlar bireylerin içinde bulunduğu çevre ve koşullardan bağımsız düşünülemez (Mavi, 2015:17).

Hizmet faaliyetleri özünde toplumsal bir niteliğe sahiptir ve müşteriler genellikle “iyi” hizmeti tanımlayan ortak beklentilere sahip olma eğilimindedir (Yalçın, 2012:34).

Gösterim kuralları, kurumdan kuruma, sektörden sektöre, meslekten mesleğe ve hatta farklı milletler arasında önemli farklılıklar gösterebilir. Bu duruma en iyi örneklerden biri, Ashforth ve Humphrey’in araştırmalarında yer verdiği şu olaydır: McDonald’s, Moskova’daki ilk şubelerini açtığı anda çalışanlarından müşterilere gülümsemelerini istemiştir. Ancak Sovyet Rusya’da böyle bir davranışın yaygın bir norm olmaması, müşteriler tarafından yanlış anlaşılabilir ve onlara alay ediliyormuş

hissi vermiştir. Bu durum, işletmenin hiç de amaçlamadığı şekilde, müşteriler üzerinde olumsuz bir izlenim bırakmasına neden olmuştur (Ashforth ve Humphrey, 1993:91). Genel olarak gösterim kuralları, toplumsal, mesleki ve örgütsel normlardan kaynaklanan bir yapıdadır (Yalçın, 2012:36).

Samimi Davranış

Samimi davranışın, Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına ek olarak üçüncü bir boyut olarak değerlendirilmesinin temel sebebi, artık örgütlerin hizmet süreçlerinde bu tür davranışları da çalışanlarından beklemesidir (Ünler, 2007:8). Günümüzde çalışanların duygusal enerjilerinin kurumsal çıkarlar doğrultusunda yoğun ve sürekli bir şekilde kullanılması, samimi davranışın örgütler açısından büyük bir önem kazanmasına neden olmuştur (Kart, 2011:218).

Samimi davranış, kendine özgü bir davranış türü olarak kabul edilir (Diefendorff vd., 2005:342). Çalışanların, alışılmış durumlar karşısında ekstra çaba harcamadan, içlerinden geldiği gibi ve doğal bir şekilde hissettikleri duyguları yansıtmaları, samimi davranış (genuine emotion) olarak adlandırılır (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Bu davranış türü, duyguların herhangi bir bilişsel süzgeçten geçirilmeden veya bilinçli bir şekilde rol yapmadan, doğrudan ve içten bir biçimde müşteriye aktarılmasını ifade eder (Duran ve Gümüş, 2013:237).

Çalışanlar, işlerinde deneyim kazandıkça bazı davranışlar zamanla rutin hale gelir ve birey bu davranışları çaba harcamadan, otomatik olarak sergileyebilir. Hatta bazı durumlarda, çalışanlar etkileşim sırasında beklenen duyguları zaten içsel olarak taşıyor olabilirler (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Böyle bir durumda, çalışanların ne yüzeysel ne de derinlemesine davranış sergilemek için ekstra bir çaba göstermesine gerek kalmaz; yani tamamen doğal ve içlerinden geldiği gibi davranırlar. Bu tür davranış, samimi davranış olarak adlandırılır. Ancak, Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden en önemlisi, yazarların yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutlarının nasıl ölçülebileceğine dair bir açıklama sunmamış olmalarıdır (Mavi, 2015:19).

Ashforth ve Humphrey'e göre, çalışanlar işin doğası gereği belirli bir süre boyunca farklı türde davranışları alışkanlık haline getirerek sürekli olarak

sergileyebilir. Ayrıca, çalışanın göstermesi beklenen duyguyu zaten içsel olarak hissedebileceği de vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanın ne yüzeysel ne de derinlemesine davranış sergilemesine gerek kalmaksızın, gerçekten hissettiği duyguları yansıtmasının yeterli olabileceği düşüncesi öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda, Hochschild'in belirttiği duygusal emek boyutlarına ek olarak, "samimi davranış" adı verilen yeni bir boyutun tanımlandığı görülmektedir (Köse vd., 2011:170).

2.2.3 Morris ve Feldman yaklaşımı

Morris ve Feldman'a göre duygusal emek, hizmet sunumu sırasında çalışanların, organizasyonun talep ettiği duyguları ifade edebilmek için gösterdiği çaba, planlama ve kontrol süreci olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:987). Bu bakış açısında temel nokta, çalışanların organizasyonun belirlediği davranış kurallarına uygun hareket etmek için harcadığı çabadır. Bununla birlikte, Ashforth ve Humphrey'in görüşünden farklı olarak, organizasyon tarafından beklenen her türlü duygusal ifadenin belirli bir çaba gerektirdiği vurgulanmaktadır. Çünkü çalışanların gösterdiği tüm duygusal tepkiler, organizasyonun koyduğu duygusal davranış kurallarına uyum sağlamayı amaçlamaktadır (Öz, 2007:10).

Morris ve Feldman, duygusal emeği yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış türleri şeklinde sınıflandırmak yerine, farklı boyutlarıyla ele almaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:98). Duyguların içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değişebileceğini ve bu nedenle duygusal emek seviyelerinin de farklılaşabileceğini belirtmektedirler (Öz, 2007:11).

Bu boyutlar beş başlık olarak sınıflandırılmıştır (Morris ve Feldman,1996:986-988):

- Duygusal gösterimlerin sıklığı
- Talep edilen duygusal gösterim kuralları için harcanan dikkat
- Beklenen duygusal gösterimlerin çeşitliliği
- Duygusal uyumsuzluk (çelişki)

Duygusal gösterimlerin sıklığı arttıkça, çalışanların müşteriyle olan etkileşimleri de artar ve bu durum, beklenen davranış kurallarına uyum sağlamak için daha fazla duygusal emek harcamalarını gerektirir (Öz, 2007:8).

Talep edilen duygusal gösterim kurallarına uyum sağlamak için çalışanlar, beklenen duygusal ifadeleri yansıtabilmek adına hem psikolojik hem de fiziksel olarak çaba göstermektedir. Bu süreci etkileyen iki temel unsur olduğu belirtilmektedir: duyguların ne kadar süreyle sergilendiği ve bu duyguların yoğunluğu.

Duyguların sergilendiği sürenin uzunluğu, harcanan duygusal emeğin miktarını etkilemektedir. Örneğin, müşterilerle kısa süreli ve belirli bir seviyede iletişim kuran kasiyerler, belirlenen davranış kurallarına uyarken daha az çaba harcar. Buna karşılık, müşterilerle daha uzun süre etkileşimde bulunan satış temsilcileri, bu kurallara uymak için daha fazla dikkat ve çaba göstermek zorundadır (Delen, 2017:73).

Duygu yoğunluğu ise hissedilen veya ifade edilen duyguların şiddetine bağlı olarak harcanan duygusal emeği etkileyen bir diğer faktördür (Morris ve Feldman, 1996: 22). Örneğin, okul öncesi öğretmenlerinden genellikle neşeli ve pozitif bir tutum sergilemeleri beklenir. Okulun ilk gününde, ebeveynlerinden ayrıldığı için ağlayan bir çocuğa karşı öğretmenin anlayışlı ve şefkatli bir tavır sergilemesi gerekirken, sınıfta tartışan çocuklara yönelik ise daha disiplinli bir yaklaşım sergilemesi beklenir. Bu tür durumlar, kısa sürede yüksek duygu yoğunluğu yaşanmasına neden olarak, harcanan duygusal emeğin seviyesini artırabilir (Zapf, 2002:243).

İşgörenlerin sergilemesi gereken duygusal tepkilerin çeşitliliği, müşteri etkileşimlerinde yansıtılması beklenen duyguların farklılık derecesiyle ilişkilidir. Bu çeşitlilik arttıkça, harcanan duygusal emeğin de artacağı öngörülmektedir. Çalışanlardan beklenen duygusal tepkiler olumlu, olumsuz veya tarafsız olabilir. Örneğin, bir hâkimin mahkemede tarafsız kalması ve mesleği gereği duygularını kontrol altında tutması beklenirken, bir polis memurunun alkollü bir sürücüyle karşılaştığında sert ve otoriter bir tutum sergilemesi gerekebilir. Buna karşılık, bir satış danışmanının müşterilere karşı nazik ve güler yüzlü bir yaklaşım benimsemesi beklenmektedir (Eroğlu, 2010:26).

Duygusal uyumsuzluk, bir çalışanın hissettiği duygular ile kurumun kendisinden beklediği duygu gösterimleri arasındaki tutarsızlık olarak tanımlanmaktadır (Delen, 2017:75). Bu durum, çalışanın gerçek duygularını tam

olarak yansıtamamasına yol açabilir ve genellikle yüzeysel davranışlarla ilişkilendirilir. Yüzeysel davranışta çalışan, dışarıdan gözlemlenebilen tepkilerini değiştirirken, iç dünyasında gerçek duygularını yaşamaya devam eder (Erdoğan ve Alan, 2014:2).

Bu süreç, duygusal uyumsuzluğun artmasına ve daha fazla duygusal emek harcanmasına neden olabilir. Örneğin, uzun süredir ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşire için, mesleki gereklilikler doğrultusunda duygularını bastırarak tarafsız bir tutum sergilemek son derece zor olabilir. Böyle anlarda, kişinin harcadığı duygusal emek seviyesi önemli ölçüde yükselmektedir (Morris ve Feldman, 1996:992).

2.2.4. Grandey yaklaşımı

Grandey (2000), duygusal emek kavramına yönelik farklı bir bakış açısı geliştirmiştir. Daha önce ortaya konan yaklaşımlar arasındaki farklılıkları gidermeyi amaçlayan Grandey, duygusal emek çalışmalarını bütüncül bir çerçevede ele alarak kapsamlı bir model sunmuştur. Onun geliştirdiği model, önceki üç yaklaşımın temel unsurlarını birleştirerek duygusal emek kavramını geniş bir perspektiften değerlendirmektedir (Savaş, 2012:62).

Grandey, önceki teorilerin duygusal emeği açıklamada yetersiz kaldığını savunmakta ve bu kavramın tam anlamıyla anlaşılabilmesi için farklı modellerin bir araya getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Grandey, 2000:97). Ona göre, duygusal emeği açıklayan tüm bileşenleri içeren daha kapsamlı bir tanım ve teorik çerçeve oluşturulmalıdır. Farklı yaklaşımlarda duygusal emek çeşitli boyutlar ve süreçlerle ele alınsa da, tüm bakış açılarının ortak bir noktada birleştiğini belirtmiştir. Bu ortak noktayı, işgörenlerin çalışma ortamlarında duygularını düzenleme süreci (emotion regulation) olarak tanımlamaktadır (Grandey, 2000:99).

Grandey'in (2000:95) tanımına göre, duygusal emek, bir mesleğin veya kurumun belirlediği gösterim kurallarına uygun duygusal ifadelerin sergilenmesi sürecidir. Bu süreç, rol yapma, duyguların abartılması ya da bastırılması yoluyla uygun davranışlara dönüştürülmesini içerir. Grandey'in modeli incelendiğinde, onu diğer yaklaşımlardan ayıran iki temel özelliğin öne çıktığı görülmektedir.

Modelin dikkat çeken ilk özelliği, önceki duygusal emek yaklaşımlarını sentezlemesi, ikinci özelliği ise duygu düzenleme kavramını içermesidir (Grandey, 2000:98).

Grandey (2000:101-107), daha önce duygusal emek alanında çalışma yapmış araştırmacıların geliştirdiği üç temel yaklaşımı kendi modeliyle birleştirmiştir. İlk olarak, Hochschild'in duygusal emeğin temel unsurlarından biri olarak vurguladığı “müşteri etkileşimi” kavramını ele almıştır. Müşteri ile çalışan arasında doğrudan bir iletişim gerçekleşmediğinde, duygusal çaba harcamayı gerektiren bir ortam da oluşmaz.

İkinci olarak, Ashforth ve Humphrey'in üzerinde durduğu, kurumların çalışanlardan beklediği “gözlemlenebilir davranışlar” modelde yer almıştır. Çalışanlar, iş süreçleri boyunca yöneticiler tarafından izlendiğinin farkında olduklarından, kurum tarafından talep edilen duygusal ifadeleri sergilemeye yönelik çaba harcamak zorunda hissederler. Bu nedenle, gözlemlenebilir davranışlar, duygusal emeğin önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Üçüncü olarak, Morris ve Feldman'ın ortaya koyduğu “duygusal çelişki” kavramı modele entegre edilmiştir. Çalışanın dışarıya yansıttığı duygular ile gerçekte hissettiği duygular arasındaki uyumsuzluk, duygusal çelişkiye neden olmaktadır. Duygusal çelişki, bir süreçten ziyade ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirilmekte ve bu olumsuz durumun giderilmesinde kurumların önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir (Grandey, 2000:101).

Grandey, duygusal emek kavramını yüzeysel ve derinlemesine davranma süreçleriyle ilişkilendirerek, bu bağlantıyı “duygu düzenlemesi (emotion regulation)” çerçevesinde daha geniş bir perspektifle ele almaktadır. Psikoloji literatürüne göre duygu düzenlemesi, bireyin içinde bulunduğu durumun gerektirdiği normlara uygun olarak duygusal ifadelerini kontrol etmesi sürecidir. Başka bir ifadeyle, duygu düzenlemesi bireyin hangi duyguyu, ne zaman, nerede ve nasıl ifade edeceğini belirleme sürecidir (Özkan, 2011:73). Duygusal emek kavramı, yalnızca sürekli gülümsemeyi değil, duyguların duruma uygun şekilde düzenlenerek belirli amaçlara hizmet etmesini ifade eder (Man ve Öz, 2009:82).

Duygu Düzenleme

Duygu düzenleme süreci, bireylerin hangi duygularını ne zaman, nasıl hissedeceklerini ve bunları nasıl ifade edeceklerini  ekillendirdikleri bir mekanizmadır (Basım, 2016:32). Bu süreç, kişinin bir olayla karşılaştığında duygularını nerede ve nasıl yansıtması gerektiğine dair farkındalığına dayanarak gerçekleştirdiği bir duygu yönetim sürecidir (Savaş, 2012:57). Süreç modeline göre, duygu düzenleme bireyin çevresindeki bir uyarıcıya tepki vermesiyle başlar ve bu tepki, içinde bulunulan duruma uygun duygusal yanıtlarla şekillenir.

Duygu düzenleme süreci, girdi-çıktı mantığıyla ele alındığında, çevreden gelen uyanlar girdiyi, bu uyanlara verilen duygusal tepkiler ise çıktıyı oluşturur. Girdi, duyguların ortaya çıkmadan önceki aŐamayı, çıktı ise duyguların oluŐumundan sonraki süreci kapsar ( nler, 2007:74). Duygu düzenleme süreci, duygunun oluŐum aşamasında iki farklı noktada gerçekleŐebilir. Birincisi,  nc l-odaklı düzenlemedir; bu aŐamada birey, bir duygunun ortaya çıkmaya neden olan durum veya değerlendirmeyi kontrol edebilir. İkinci aŐama ise tepki-odaklı düzenlemedir; burada kişi, duyguların içsel süreçlerini yöneterek ya da dışa vurum biçimlerini düzenleyerek tepki verir. Duygusal emek kavramındaki derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma süreçleri, bu iki duygu düzenleme biçimiyle örtüşmektedir (Grandey, 2000:98). Dolayısıyla, duygu düzenleme süreci, duygusal emeğin gerektirdiği davranış kurallarına uyum sağlamak için gerekli bir mekanizma olarak değerlendirilir (Savaş, 2012:58).

 nc l Odaklı Duygu Düzenleme (Antecedent-Focused Emotion Regulation): Çalışanların içinde buldukları durumlara yönelik algılarını, olaylar ve kişiler hakkındaki bakış açılarını değiştirmeye yönelik gerçekleŐtirdikleri düzenleme sürecidir (Grandey, 2000:105). Bu tür düzenleme, yaŐanan duygunun  ekillenmesinden önce devreye girer (Yıldırım, 2012:45). Başka bir deyişle, birey, gelecekte yaŐanabilecek olayları önceden tahmin ederek, henüz duygu oluŐmadan gerekli düzenlemeleri yapmaya çalışır ve böylece sonucu etkilemeyi hedefler.  nc l-odaklı düzenleme, bireylerin olaylar ve durumlar üzerindeki etkisini artırmaya ve alınabilecek önlemleri değerlendirmeye odaklanır (Gross, 1998:282-284).

Duygu düzenleme teorisinde öncül odaklı düzenleme yöntemi, duygusal emek kapsamında değerlendirilen derinlemesine davranış ile paralellik

göstermektedir. Çünkü bu süreç, bireyin ifade etmesi gereken duyguları gerçekten hissedebilmesi için, o duyguyu yaratacak uygun koşulları hazırlama çabasını içerir. Öncül odaklı düzenleme süreci, dört aşamadan oluşmaktadır (Gross, 1998:282-284).

- i- Ortamı Seçme (Situation Selection)
- ii- Ortamı Düzenleme (Situation Modification)
- iii- Dikkatini Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment)
- iv- Bilişsel Değişim (Cognitive Change)

Ortam Seçme (Situation Selection): Bireyin, arzu ettiği duygusal deneyimi yaşayabileceği veya kaçınmak istediği durumları engelleyebileceği ortamları bilinçli olarak tercih etmesi sürecidir (Hardt ve Negri, 2015:35). Örneğin, bir öğretmenin keyifli ve verimli geçen bir dersin ardından teneffüsü de öğrencileriyle sınıfta geçirmeyi tercih etmesi, ortam seçme davranışına örnek olabilir. Bunun aksine, kendisini yoran veya üzen öğrencilerin bulunduğu bir sınıftan ders bitiminde hızla ayrılmak istemesi de yine bu sürecin bir parçasıdır.

Ortamı Düzenleme (Situation Modification): Çalışanların, ulaşmak istedikleri duygusal durumu destekleyecek şekilde çalışma ortamlarını bilinçli olarak şekillendirme çabasıdır. Bu düzenleme, istenmeyen duygusal etkileri minimize etmek ve olumlu bir atmosfer yaratmak için yapılan müdahaleleri içerir (Yıldırım, 2012:49). Örneğin, bir okul müdürünün, kendisiyle sürekli tartışmaya giren bir öğretmenle doğrudan sözlü iletişim kurmaktan kaçınarak, yazılı duyurular veya resmi tebligatlar yoluyla iletişim sağlamayı tercih etmesi, ortam düzenleme stratejisine bir örnektir (Mavi, 2015:29).

Dikkati Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment): Bireyin, içinde bulunduğu olumsuz durumun yarattığı negatif hislerden kurtulmak için dikkati farklı bir noktaya yönlendirmesi ve sergilemesi gereken duyguya uygun düşüncelere odaklanmasıdır (Yıldırım, 2012:52). Örneğin, yoğun bir yazılı haftası geçiren bir öğretmenin, hafta sonu yapacağı doğa yürüyüşünü hayal ederek rahatlamaya çalışması, dikkati farklı yöne çevirme stratejisine bir örnek olarak verilebilir.

Bilişsel Değişim (Cognitive Change): Çalışanın, yaşadığı duygusal etkiyi azaltmak amacıyla olayları ve koşulları farklı bir bakış açısıyla değerlendirme sürecidir (Özkan, 2011:75). Bu yöntem, bireyin içinde bulunduğu olumsuz durumları yeniden çerçeveyerek algısını olumluya çevirmesine dayanır (Mavi, 2015:29).

Örneğin, bir öğretmenin, problemlı davranışlar sergileyen bir öğrencisine sinirlendiğinde, onun anne ve babasının ayrı olduğunu hatırlayıp daha anlayışlı bir tutum sergilemeye çalışması, bilişsel değişime verilebilecek bir örnektir.

Tepki Odaklı Duygu Düzenleme (Response-Focused Emotion Regulation): Bireyin, olumsuz duygulara yol açan bir durumu veya bu duruma ilişkin bakış açısını değiştirmek yerine, verdiği tepkiyi bilinçli olarak düzenleyerek dışa yansıtmasıdır (Yıldırım, 2012:53). Bu yöntem, duygunun hissedilmesinden sonra gerçekleştirilen bir düzenleme biçimi olup, doğrudan tepkiyi (çıktıyı) şekillendirmeye odaklanır (Gross, 1998:282).

Duygu düzenleme teorisindeki bu yaklaşım, duygusal emek bağlamında yüzeysel davranış ile benzerlik göstermektedir. Çünkü tepki odaklı duygu düzenleme, kişinin durumu algılama biçimini değiştirmekten ziyade, sadece dışa vurduğu duygusal ifadeyi kontrol altına alma çabasını içerir (Yıldırım, 2012:54). Bu yöntem, duyguların veya olayların kendisine değil, bireyin gösterdiği tepkilere ve davranışlarına müdahale etmeye dayanır (Grandey, 2000:96).

Bu tür düzenleme, aynı zamanda sonuç odaklı duygu düzenlemesi olarak da adlandırılmaktadır (Özkan, 2011:76). Temel özelliği, bireyin içsel duygularına müdahale etmekten çok, dışavurumunu bilinçli şekilde değiştirerek düzenlemesidir (Grandey, 2000:99). Örneğin, bir çalışan, müşterinin kendisi veya çalıştığı kurum hakkında olumsuz bir algı geliştirmesini önlemek amacıyla, gerçek duygularını gizleyerek maskeleyebilir ve aslında hissetmediği bir duyguyu hissediyormuş gibi rol yaparak dışa vurabilir.

Etkileşim Beklentileri

Grandey'in ortaya koyduğu duygusal emek yaklaşımı incelendiğinde, diğer yaklaşımlarla ortak noktalar içerdiği görülmektedir. Bu ortak noktalar, dört temel etkileşim beklentisi çerçevesinde ele alınmaktadır: sıklık (frequency), süre (duration), çeşitlilik (variety) ve gösterim kuralları (display rules). Bu beklentiler şu şekilde özetlenebilir:

Sıklık (Frequency): İş kapsamında çalışanların üstlendiği farklı görevler, birbirinden farklı etkileşim beklentileri doğurur ve bu da etkileşim sıklığında değişikliklere yol açar (Grandey, 2000:102). Örneğin, bir okul müdürünün gün içinde yüz yüze geldiği öğrenci sayısı ile bir öğretmenin birebir iletişim kurduğu öğrenci

sayısı arasında belirgin bir fark bulunmaktadır. Sıklık kavramı, müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimin veya çalışanın sergilediği duygusal davranışların toplam çalışma süresine oranını ifade etmektedir (Özkan, 2011:77).

Süre (Duration): Çalışanların sergilediği davranışları etkileyen önemli faktörlerden biri de etkileşimin süresidir (Grandey, 2000:102). Yapılan işin doğasına bağlı olarak, çalışanların müşteriler veya hizmet sundukları kişilerle kurdukları iletişimin süresi değişiklik gösterebilir. Örneğin, bir psikolog, danışanı uzun ve düzenli görüşmeler yaparken, bir market kasiyeri müşterileriyle çok daha kısa süreli etkileşimlerde bulunarak işini yerine getirebilir.

Müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimin kısa sürmesi, kurumun çalışandan beklediği duygusal davranışların sayısını doğal olarak azaltmaktadır. Ayrıca, kısa süreli etkileşimler, iletişimin içeriğinin daha öngörülebilir ve planlanabilir olmasını kolaylaştırmaktadır (Özkan, 2011:84).

Çeşitlilik (Variety): Bazı durumlarda birden fazla duyguyu aynı anda ifade etmek zorunda kalan bireyler, davranışlarını bilinçli bir şekilde gözlemleyip kontrol ederek daha ayrıntılı bir planlama yapmak durumunda kalırlar (Morris ve Feldman, 1996:991). Çalışanlar, karşılaştıkları farklı seviyelerdeki ve türlerdeki durumlara göre sergilemeleri gereken davranışları da çeşitlendirmek zorunda kalır (Mavi, 2015:30). Örneğin, bir avukatın müvekkiline, suçlu olsa bile anlayışla yaklaşması beklenirken, icra işlemleri sırasında borçlu kişiye karşı daha sert bir tutum sergilemesi gerekebilir. Birey, bu duygu değişimlerini çok kısa süreler içinde gerçekleştirmek zorunda kalabilir ve bu durum, yüksek düzeyde zihinsel çaba gerektirir (Güngör, 2009:173). Kişinin göstermesi gereken duyguların çeşitliliği, duygusal emek düzeyini etkileyen temel unsurlardan biridir (Kocabaş, 2014:20).

Gösterim Kuralları (Display Rules): Gösterim kuralları, iş hayatında örgütlerin özellikle belirlemesini istediği davranış biçimlerini ifade eder. Grandey (Grandey, 2000:101-102), kurumlar tarafından net bir şekilde tanımlanmış gösterim kurallarının, çalışanları duygularını kontrol altına almaya yönlendirdiğini belirtmektedir.

Grandey (2000), Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983) ve Morris ve Feldman'ın (1996) duygusal emek yaklaşımlarını sentezleyerek teorik bir model geliştirmiştir. Bu model, duygusal emeğin temel bileşenlerini, ortaya çıkış

nedenlerini ve sonuçlarını içermektedir. Grandey'in (2000) modeli, çalışanların duygularını farklı tepkilere göre nasıl düzenlediğine odaklanmakta ve duygu düzenleme kavramını, "bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, bu duyguları ne zaman hissettiklerini ve nasıl ifade ettiklerini belirleyen süreçler" olarak tanımlamaktadır.

Genel duygu teorisini duygusal emek bağlamında ele alan Grandey (2000), duygu yönetim süreçlerini açıklamayı ve bunların sonuçlarını öngörmeyi amaçlamıştır. Öncül odaklı ve tepki odaklı olmak üzere iki temel duygu düzenleme stratejisini ele alarak, bu süreçlerin derin oyunculuk ve yüzey oyunculuk kavramlarıyla nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, önceki çalışmalarla tutarlı bir şekilde, duyguların oyunculuk yoluyla yönetilmesinin bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini vurgulamaktadır.

Grandey'e göre duygusal emek, bireylerin içsel duygularını ve dışsal ifadelerini örgütsel hedeflere uyum sağlamak amacıyla düzenleme sürecidir (Bağcı ve Bursalı, 2015:73). Grandey, kendisinden önce ortaya konulan yaklaşımları sentezleyerek konuyu bütüncül bir perspektifle ele almaya çalışmıştır. Duygusal emeğin aşamalarını detaylı bir şekilde inceleyerek, bu sürecin çalışanlar açısından hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabileceğini savunmaktadır. Bu çerçevede, duygusal emek kavramını "duygu düzenlemesi" ile ilişkilendirerek daha kapsamlı bir değerlendirme sunmuştur (Öz, 2007:15).

Duygu düzenlemesi, bireyin herhangi bir olayla karşılaştığında çevresel uyarıcılara tepki vererek duygularını kontrol edebilmesi ve duruma uygun davranışlar sergileyerek süreci yönetebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2010:23). Çalışma ortamında bireylerin yaşadığı olaylar karşısında hangi duyguyu ne kadar süre hissedeceği ve bu duygular doğrultusunda davranışlarını nasıl şekillendireceği noktasında, duygu düzenlemesi sürecin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreç, öncül odaklı ve tepki odaklı olmak üzere iki temel model çerçevesinde ele alınmaktadır. Öncel odaklı duygu düzenlemesi, bireyin duygularını henüz ortaya çıkmadan önce kontrol altına alarak düzenlemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akbulut, 2018:186).

Grandey'in modelinde, duygusal emeğin belirleyicileri arasında çalışanların müşterilerle olan etkileşim biçimleri ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım,

Hochschild'in teorisiyle benzerlik göstermektedir. Hochschild, duygusal emek gerektiren mesleklerde çalışanların genellikle telefonla veya yüz yüze iletişim kurduğunu ve organizasyonların bu çalışanların davranışları üzerinde kontrol yetkisine sahip olduğunu belirtmiştir. Bu durum, etkileşim özellikleri açısından Grandey'in modeliyle örtüşmektedir (Öz, 2007:21).

Genel olarak, çalışanlar daha derinlemesine davranışlar sergilediklerinde, iş tatmininin artması ve örgütsel performansın yükselmesi mümkün hale gelmektedir. Ancak, bunun tersi bir durumda, çalışanların müşteri etkileşimleri sırasında sürekli aynı duygusal tepkileri vermek zorunda kalmaları ve bu süreçte örgütten yeterli desteği görememeleri, duygusal çelişki yaşamalarına yol açabilir. Bu durum, işten ayrılma niyetinin artması, duygusal tükenme gibi bireysel düzeyde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Grandey, 2000:104-105).

2.3 Duygusal Emeğin Boyutları

Bazı araştırmacılar, duygusal emek kavramını farklı alt boyutlar üzerinden değerlendirmektedir. Ancak en yaygın olarak kullanılan alt boyutlar; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranıştır. Aşağıda bu alt boyutlar detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.3.1. Yüzeysel davranış

Yüzeysel davranış, işgörenin yüz ifadeleri, jestleri ve ses tonunu bilinçli bir şekilde kullanarak gerçekte hissetmediği duyguları sergilemesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92). Bu durumda, işgörenin hissettiği duygular ile sergilediği davranışlar arasında bir uyumsuzluk söz konusudur. Bu nedenle, işgörenler duygularını yoğun bir şekilde kontrol etme sürecinden geçmektedir.

Hochschild, yüzeysel davranış sergileyen işgöreni bir aktörle kıyaslamaktadır. Bir aktör için bedenini kullanma biçimi ön plandadır ve izleyiciler, onun o anda gerçekten hangi duyguları yaşadığını önemsemez. Aktör, izleyicilerin ruh haline etki edecek şekilde belirli duyguları kontrol ederek dışa vurur. Bu bağlamda, aktör gerçekte hissetmese bile hissediyormuş gibi davranmaktadır (Hochschild, 2003: 37). Benzer şekilde, işgören de örgütün beklentilerine uyum sağlamak için duygularını “-miş gibi” yaparak sergiler. Brotheridge ve Lee'ye (2003:

375) göre yüzeysel davranış, hissedilen duygular ile sergilenen davranışlar arasındaki uyumsuzluktan doğar. İşgören, bu durumda, iyi niyetle bir tür sahtecilik yaparak gerçek duygularını gizler. Sonuç olarak, sahtecilik, işgörenin örgütün beklediği duyguları yansıtırken aslında içtenlikle hissetmediği duyguları sergilemesiyle ortaya çıkmaktadır.

Örgütler, işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından belirledikleri duygusal davranış kurallarına işgörenlerin uyum sağlamasını beklemektedir. Ancak her bireyin yaşamı aynı düzen içinde ilerlemez; kimi ailevi sorunlarla uğraşırken, kimi iş arkadaşlarıyla yaşadığı bir gerilimle karşı karşıya kalabilir. Bu tür durumlar kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Örgütler ise bu değişkenliği kendi lehlerine çevirmek adına, işgörenlerinden kişisel duygularını bastırarak örgütün belirlediği kurallara uygun hareket etmelerini ister. Başka bir deyişle, işgörenin çalışma sırasında morali bozuk olsa bile, müşterilere karşı hiçbir sorun yaşamamış gibi davranması beklenmektedir.

2.3.2 Derinlemesine davranış

Duygusal emeğin bir diğer alt boyutu olan derinlemesine davranış, duygusal davranış kurallarına uyum sağlamanın ikinci yoludur. Bu yaklaşım, işgörenin belirli duyguları gerçekten hissetmeye veya deneyimlemeye çalışması olarak tanımlanabilir (Hochschild, 2003: 38; Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Derinlemesine davranışın gerçekleşmesi için iki temel yöntem bulunmaktadır. İlk yöntem, doğrudan duyguların hissedilmesini zorlamaktır. İkinci yöntem ise, hayal gücünü kullanarak veya geçmiş deneyimlere dayanarak beklenen duyguların içselleştirilmesidir (Hochschild, 2003: 38).

Duyguların hissedilmeye zorlanması, işgörenin istenilen duyguyu gerçekten yaşayabilmek için bilinçli çaba göstermesiyle ortaya çıkar. Örneğin, bir doktor hastasına kötü bir haber verirken, duruma uygun bir ruh haliyle duygu ve davranışlarını yönlendirir. Öte yandan, hayallerin eğitilmesi veya geçmiş deneyimlere dayanarak duyguların hissedilmesi, işgörenin örgütün beklentilerine uygun bir duygu durumu oluşturabilmek adına, kendisini mutlu veya mutsuz eden anılarını hatırlayarak o hisleri içsel olarak deneyimlemeye çalışmasını ifade eder.

Her iki yöntemde de işgören, müşterilerin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışarak, empati yapma yoluyla kendi duygu ve davranışlarını şekillendirir. Bu

süreç, işgörenlerin müşterilere karşı daha içten ve uyumlu bir şekilde davranmasını sağlar.

Derinlemesine davranış ile yüzeysel davranış arasındaki temel farklardan biri, yalnızca dışa yansıyan hareketlerin değil, aynı zamanda duyguların da duygusal davranış kurallarına uygun hale getirilmesi gerektiğidir (Oral ve Köse, 2011: 473). Bir diğer önemli ayrım ise amaç açısından ortaya çıkmaktadır; yüzeysel davranış sergileyen işgören, genellikle işini koruyabilmek için bu tutumu benimserken, derinlemesine davranış gösteren işgören ise örgütün beklentilerine uyum sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için çaba göstermektedir (Biçkes vd., 2014: 100).

2.3.3 Samimi davranış

Samimi davranış, yüzeysel ve derinlemesine davranıştan farklı olarak, işgörenlerin kendilerine belirlenen davranış biçimlerini sergilemek için her zaman rol yapmak zorunda olmadığını ifade eder. Bu kavram, işgörenlerin hissettikleri duygular ile dışa yansıttıkları davranışların örtüşebileceğini vurgulamaktadır (Çoruk, 2014: 82).

Bu süreçte, hissedilen duygular ile sergilenen davranışların uyum içinde olması, duygusal dengeyi sağladığından, samimi davranışın diğer duygusal emek türlerine kıyasla daha az çaba gerektirdiği söylenebilir (Güngör, 2009: 176). Örneğin, bir kreş öğretmenin çocuklarla kurduğu iletişimde içtenlikle şefkat göstermesi ve onları anlamaya çalışması, herhangi bir zorlama olmaksızın gerçekleştiği için samimi davranışa örnek olarak verilebilir (Eroğlu, 2010: 21).

Bu yaklaşımlardan yola çıkarak, iş hayatında işgörenlerin belirlenen gösterim kurallarına uyum sağlamak için zaman zaman gerçek duygularını bastırdığı, bazen beklenen duyguları içselleştirmeye çalıştığı veya hissettikleri duygulara uygun davranışlar sergilediği görülmektedir. Ancak bu süreçte, hem işgören hem de kurum açısından olumsuz sonuçlar doğabileceğinden, süreci etkileyen faktörlerin dikkate alınarak iş senaryolarının oluşturulması ve sergilenmesi gereken davranışlara yönelik kurumsal standartların belirlenmesi, iş akışının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır (Erel, 2015: 120).

2.4 Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

2.4.1 Bireysel faktörler

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, empati, kendini uyarlama, duygusal zekâ, duygulanım ve iş tecrübesi olmak üzere çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Bu faktörler aşağıda ayrı başlıklar halinde incelenmektedir.

Cinsiyet: Hizmet sektöründeki işlerde, toplumsal cinsiyet rollerinin etkisiyle kadınlar ve erkekler arasında belirgin bir iş ayrımı olduğu gözlemlenmektedir. Bu ayrım, iş hayatında kadın ve erkek meslekleri şeklinde kategorilere ayrılmasına ve ücret farklılıklarının oluşmasına neden olmaktadır (Özkaplan, 2009:22). Özellikle hizmet sektöründe ve kamu alanında kadın çalışanların sayısının hızla artması, sektörün yatay ve dikey katmanlaşmasına yol açmaktadır.

Cinsiyet rolleri, belirli mesleklerin kadınlara, bazılarının ise erkeklere uygun olduğu algısını pekiştirmektedir. Bu durum, yalnızca iş hayatında değil, eğitim sürecinde de öğrencilere yönelik cinsiyetçi yaklaşımların sergilenmesine neden olmaktadır (Kılıç ve Örucü, 2007:120). Yatay katmanlaşma sonucunda sekreterlik, hemşirelik, öğretmenlik, satış danışmanlığı gibi insan ilişkilerine dayalı meslekler ağırlıklı olarak kadınlar tarafından yürütülürken; mühendislik, bilim/teknoloji alanları ve yöneticilik gibi uzmanlık gerektiren meslekler daha çok erkekler tarafından üstlenilmektedir (Özkaplan, 2009:18).

Dikey katmanlaşma ise kadınların, aynı niteliklere sahip erkek meslektaşlarına kıyasla daha yavaş yükselmesini ifade etmektedir. Bu durum, "cam tavan" olarak adlandırılan ve kadınların kariyerlerinde belirli bir noktadan sonra ilerlemelerini zorlaştıran yapay engellerin varlığına işaret etmektedir (Browne, 2006:3; Wirth, 2001).

Hochschild'e (1983:164-166) göre, hizmet sektöründe çalışan kadınlardan güler yüzlü, uyumlu ve ilgili davranışlar sergilemeleri beklenirken, erkek çalışanlardan daha otoriter ve baskıcı tutumlar sergilemeleri istenmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, iş hayatında kadın ve erkek meslekleri arasında belirgin bir ayrım olduğu ve kadınların duygu yönetim becerileri nedeniyle duygusal emek gerektiren işlerde daha fazla yer aldığı görülmektedir.

Yaş: Genç bireyler, zamanın sınırsız olduğunu düşünerek hedeflerine ulaşma konusunda kendilerini motive ederken, yaş ilerledikçe zamanın kısıtlı olduğunu fark etmeye başlarlar. Bu farkındalık, bireylerin mevcut durumlarından daha fazla memnuniyet duymalarına ve bu durumun onları motive etmesine yol açabilir. Araştırmalara göre, yaş ilerledikçe derinlemesine davranışlarla olumlu, yüzeysel davranışlarla ise olumsuz bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Cheung ve Tang, 2010: 325-326).

Bireyin yaşı ilerledikçe hayat deneyimi de artar. Yetişkin bireyler, gençlere kıyasla daha fazla samimi davranış sergileyebilirler. Bunun nedeni, zamanla duygularını nasıl, nerede ve ne şekilde ifade etmeleri gerektiğini öğrenmeleridir. Bu nedenle yetişkin bireyler, duygularını bastırmak yerine, onları daha doğal ve bilinçli bir şekilde ifade edebilmektedir.

Empati: Empati kavramının net ve evrensel bir tanımını yapmak zordur, çünkü bu kavram, değişen toplumsal ve bilimsel gelişmelerle birlikte farklı yönleriyle ele alınmaktadır (Dökmen, 1988: 155). Literatürde empati, bilişsel (cognitive) ve duygusal (affective) olmak üzere iki temel bileşene ayrılmaktadır. Bilişsel empati, bir bireyin karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamasını ifade ederken, duygusal empati, bu duygu ve düşünceleri hissetme sürecini kapsar (Shantz, 1975: 18). Genel olarak empati, bir bireyin karşısındaki kişinin hislerini ve düşüncelerini anlaması veya hissetmesi ya da her iki süreci bir arada gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Empati, doğuştan gelen bir yeti olmakla birlikte, geliştirilemezse zamanla zayıflayabilir. Bu nedenle, empati kazanmak zaman ve deneyim gerektiren bir süreçtir. Bireyin kendini başkasının yerine koymasını sağlayan bu beceri, belirli araçlar ve rollerle desteklenerek güçlendirilebilir. Örneğin; polis, asker, hâkim ve doktor gibi meslek gruplarında, üniformalar ve mesleğin gerektirdiği roller, bireylerin görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Bir polis kamu düzenini sağlamayı, bir asker ülkeyi korumayı, bir hâkim adaleti tesis etmeyi ve bir doktor hastaları iyileştirmeyi amaç edinerek empatiyi mesleki bir sorumluluk olarak içselleştirebilir.

Duygusal emeğin alt boyutları incelendiğinde, yüzeysel davranışın bireyin gerçek duygularını yansıtmaktan ziyade yalnızca dışsal davranışlarını değiştirdiği

görülmektedir. Bu tür davranışlarda empatinin ya çok düşük seviyede olduğu ya da hiç bulunmadığı söylenebilir. Öte yandan, derinlemesine davranışlarda duygular da devreye girdiği için empati önemli bir rol oynamaktadır (Tunç vd., 2013: 46). Samimi davranış, bireyin içtenlikle hissettiği duyguları ifade ettiği için empati süreci bu tür durumlarda daha yoğun şekilde yaşanmaktadır.

Hizmet sektöründe çalışan bireyler açısından empati, müşteri memnuniyeti açısından kritik bir faktördür. Müşterilerle empati kurarak onların beklenti ve ihtiyaçlarını anlayan çalışanların, empati göstermeyenlere kıyasla daha kaliteli hizmet sunacağı düşünülmektedir. Bu durum, müşteri memnuniyetinin artırılması ve uygun duygusal davranışların sergilenmesi açısından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Oral ve Köse, 2011: 468).

Kendini Uyarlama: Bireylerin, çevrelerinde meydana gelen durumlara uyum sağlamak için duygularını bilinçli bir şekilde değiştirmelerine kendini uyarlama denir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120). Ancak, bu yetkinlik her bireyde aynı seviyede değildir. Kendini uyarlama becerisi yüksek olan kişiler, sosyal ortamlarda esnek davranış sergileyebildikleri için genellikle “sosyal bukaletun” olarak adlandırılır. Bu bireyler, karşısındaki kişinin duygularını algılamada ve kendi duygusal ifadelerini ortama uyarlamada daha başarılıdır. Bu nedenle, duygu yönetiminin önemli olduğu mesleklerde daha iyi performans gösterebilirler.

Buna karşılık, kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, duygu yönetiminin gerekli olduğu işlerde daha fazla zorlanabilir. Bu kişiler, duygu ve davranışlarını değiştirmeye yatkın olmadıkları için farklı durumlara aynı tepkileri verirler. Ancak, kurumsal yapılar belirli duygusal düzenleme kuralları getirdiğinden, bu bireyler organizasyonun beklentilerine uymakta zorlanabilirler. Özellikle işlerini sürdürebilmek için belirlenen duygusal kurallara adapte olmak zorunda kalan çalışanlar, bastırılmış duygular nedeniyle yüksek stres seviyeleriyle karşı karşıya kalabilir (Grandey, 2000: 106).

Duygusal Zeka: Duygusal zekâ, bireyin duygularını ve sosyal çevresini anlayarak bunları etkili bir şekilde kullanmasını sağlayan bir kavramdır. Duyguları ve zekâyı birleştirerek, bireyin hem kendi duygularını yönetmesine hem de başkalarının duygularını anlamasına yardımcı olur. Duygusal zekâ, birbirine bağlı dört temel yetenekten oluşmaktadır:

1. Duyguları Algılama: Yüz ifadeleri, ses tonları, sanat eserleri gibi çeşitli kaynaklardan duyguları doğru şekilde tanımlayabilme becerisi.

2. Duyguları Kullanma: Duyguları, düşünme ve problem çözme süreçlerini destekleyici bir şekilde yönlendirme yeteneği.

3. Duyguları Anlama: Duyguların anlamlarını ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkileri kavrayabilme kapasitesi.

4. Duyguları Yönetme: Hem bireyin kendi duygularını hem de çevresindekilerin duygularını dengeleyerek uygun bir şekilde düzenleme becerisi (Salovey ve Grewal, 2005: 281-282).

Bu yetenekler bir araya geldiğinde, bireyin hem kendi duygularının farkında olması hem de çevresindeki insanların duygularını anlayarak bu bilgileri etkili bir şekilde kullanması sağlanır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler, sosyal uyum becerileri gelişmiş, sorumluluk sahibi, başkalarına karşı duyarlı, dengeli bir duygusal yaşama sahip ve stresle başa çıkma konusunda daha başarılıdır (Goleman, 2011: 47-48).

Özellikle hizmet sektöründe, yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlar, karşılarındaki bireyleri daha iyi anlayarak onlara olumlu hisler aşılayabilir. Bu durum, müşteri memnuniyetini artıran önemli bir faktördür (Grandey, 2000: 106). Bir hizmet çalışanının, müşterisinin duygularını doğru şekilde algılayabilmesi, sunduğu hizmetin başarısını doğrudan etkileyebilir. Dolayısıyla, duygusal zekâ, duygusal emeğin temel bileşenlerinden biri olarak, duyguların algılanması ve yönetilmesi noktasında kritik bir rol oynamaktadır (Brotheridge, 2006: 139).

Duygulanım: Bireyin, çevresinden gelen uyaranlar, olaylar veya geçmiş anılar karşısında gösterdiği duygusal tepkiler duygulanım olarak tanımlanmaktadır. Duygulanım, bireyin duygusal yaşamındaki çeşitliliği ifade eder ve genellikle olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır (Grandey, 2000: 107).

Olumlu duygulanım, bireyin kendini enerjik, pozitif ve dikkatli hissetmesini sağlar. Bu tür duygulanıma sahip kişiler, hayattan keyif alır ve her koşulda yaşama sıkı sıkıya bağlı kalırlar.

Olumsuz duygulanım ise bireyin kararsız, karamsar ve tatminsiz hissetmesine neden olur. Bu durumda birey, yaşamından şikâyetçi olur ve olaylara daha olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşır.

Morris ve Feldman'a (1996: 1000) göre, olumlu veya olumsuz duygulanımın sonucunda işgörenlerde duygusal uyumsuzluk ortaya çıkabilir. Örneğin, bir çalışan, iş ortamında korkutucu, sert veya kızgın bir tutum sergilemesi beklenirken gerçekte olumlu duygular hissediyorsa, bu durum duygusal uyumsuzluğa yol açabilir. Öte yandan, işgörenin hissettiği duygular ile iş ortamında sergilemesi gereken olumlu duygular örtüşüğünde, duygusal emek daha kolay gerçekleşmektedir.

Duygusal uyum, işgörenin sergilediği davranış türünü de etkileyebilir. Eğer bireyin gerçek duyguları ile iş ortamında göstermesi gereken duygular arasında bir uyum varsa, derinlemesine davranış ortaya çıkar. Ancak, birey kendi hisleriyle çelişen bir duygusal beklentiyle karşı karşıya kalırsa, yüzeysel davranış sergileme ihtimali artar.

Özellikle hizmet sektöründe, olumsuz duygulanıma sahip bir işgörenin, müşteri memnuniyetini sağlamak için olumlu davranışlar sergilemesi beklenir. Ancak, müşterilerin olumsuz veya zorlayıcı tavırları karşısında, bu işgörenin sert bir tutum takınma olasılığı yüksektir. Bu durum, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyerek iş verimliliğini düşürebilir.

İş Tecrübesi: Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörlerden biri olan iş tecrübesi, yaş ile doğrudan ilişkili bir kriter olarak öne çıkmaktadır. Genel olarak, bireyin yaşı ilerledikçe iş tecrübesi de artmakta ve bu süreç, bireyin duygusal gelişimine katkıda bulunabilmektedir. Meslekte geçirilen süre arttıkça, bireyin deneyimi de güçlenir ve bu durum, çalışanın işine daha fazla uyum sağlamasını ve işine karşı olumlu duygular geliştirmesini destekler. Böylece, işgören mesleğinin gerektirdiği duygusal davranış kurallarını daha etkili bir şekilde yerine getirebilir.

Deneyim sahibi işgörenler, duygularını daha bilinçli bir şekilde yönetebildikleri için derinlemesine davranışı yüzeysel davranışa kıyasla daha fazla tercih etmektedir. Bu durum, duygularını yansıtmak için daha fazla çaba göstermelerini gerektirebilir (Hur, Moon ve Han, 2014: 739). Ancak, bazı araştırmalar farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Özdemir ve arkadaşlarının (2013: 311) yaptığı çalışmaya göre, evli işgörenler genellikle bekârlara kıyasla daha yüksek yaş ortalamasına ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir. Bu durum, onların daha az duygusal çaba harcamasına neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, iş tecrübesi bireyin mesleki geçmişi, yaşadığı deneyimler ve kişisel durumlarına göre farklılık gösterebilir. Bu süreç, birey için avantajlı bir faktör olabilir ve kişinin iş hayatındaki duygusal emeği nasıl yöneteceğini belirleyen önemli bir unsur haline gelebilir.

2.4.2 Örgütsel faktörler

Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler; duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, iş rutinliği ve örgütsel iletişim olmak üzere beş ana başlık altında incelenmektedir. Bu faktörler, aşağıda ayrı ayrı ele alınarak detaylandırılmaktadır.

Duygusal Davranış Kuralları: Bireyler, doğuştan gelen ya da sonradan kazandıkları özellikler doğrultusunda birçok farklı davranış sergileme potansiyeline sahiptir. Ancak, her birey, sahip olduğu davranışları istediği zaman ve istediği yerde özgürce sergileyemez. Çünkü toplum içinde kabul görmeyen bazı davranışlar, birey tarafından içsel olarak düşünülebilse de, sosyal normlar nedeniyle eyleme dökülemez (Eroğlu, 2017: 99). Örneğin, bir tiyatro oyununda seyircilerden birinin oyunun akışını bozacak veya diğer izleyicileri rahatsız edecek şekilde davranması, hem oyuncular hem de seyirciler tarafından hoş karşılanmaz. Bu nedenle, bireylerin toplumsal yaşamda uyum içinde hareket edebilmesi için davranış kuralları ortaya çıkmıştır. Bu kurallar, bireylerin toplum içinde farklı çevrelerde ve rollerde sosyal olarak öğrenerek benimsediği normlardır (Ekman ve Friesen, 1969: 75).

Davranış kuralları her kurum ve kuruluşun içinde kendine özgü bir biçimde varlığını sürdürmektedir. Özellikle, hizmet sektörü gibi insanlarla doğrudan iletişim gerektiren alanlarda, çalışanların müşterilere karşı sergilemeleri beklenen duygu ve davranışlar belirli kurallar çerçevesinde şekillendirilmiştir (Oral ve Köse, 2011: 469). Duygular, bireylerin davranışlarını doğrudan etkilediği için, duygusal davranış kuralları da iş hayatında büyük önem taşımaktadır. Örgütler, çalışanların belirli duygu ve davranış normlarına uyum sağlamasını bekler ve bu kurallar, örgütün genel yapısına uygun olarak belirlenir (Ekman, 1973; aktaran Diefendorff vd., 2005: 343).

Duygusal davranış kuralları, örgütten örgüte ve müşterilerin beklentilerine göre farklılık gösterebilir. Bu farklılıkların en önemli sebeplerinden biri kültürel faktörlerdir. Örneğin, McDonald's fast-food zinciri Moskova'da ilk şubelerini açtığında, yönetim çalışanlarını Batı kültürüne uygun şekilde eğiterek müşterilere

gülyüzlü davranmalarını sağlamaya çalışmıştır. Ancak, bu tutum eski Sovyetler Birliği kültürüne ters düştüğünden, müşteriler çalışanların kendileriyle alay ettiğini düşünerek olumsuz tepkiler vermiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91). Bu örnek, kültürel normlarla uyumsuz olan duygusal davranış kurallarının, örgüt içinde ve toplum genelinde sorunlara yol açabileceğini göstermektedir.

Bu tür sorunları önlemek için örgütlerin duygusal davranış kurallarını açık ve net bir şekilde tanımlamaları ve çalışanlarından hangi duyguları ifade etmelerinin beklendiğini belirlemeleri gerekmektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 950). Böylece, çalışanların davranışları örgütün beklentilerine daha uygun hale gelir. Özetle, duygusal davranış kuralları ne kadar belirgin olursa, çalışanlar da örgütün kendilerinden beklediği duygusal ifadeleri sergilemek için o kadar fazla çaba gösterebilirler.

Otonomi: İş yaşamında önemli bir yere sahip olan otonomi (özerklik), çalışanların işlerini planlama, programlama ve yürütme süreçlerinde bağımsız hareket edebilme hakkına sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 258). Duygusal emek bağlamında ele alındığında, otonomiye sahip çalışanların, örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını kendi hisleri doğrultusunda daha esnek bir şekilde uyarlayabildikleri söylenebilir.

Genel olarak, duygusal emek kavramı, işgörenlerin duygusal ifadelerinin örgüt tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde düzenlenmesini gerektirir. Ancak, yüksek otonomiye sahip çalışanlar, hissettikleri duygular ile örgütün duygusal beklentileri arasında bir uyumsuzluk yaşadıklarında, bu kurallara tam anlamıyla bağlı kalmayabilirler. Bu nedenle, daha fazla özerklik sunulan çalışanların, duygusal uyumsuzluk seviyelerinin daha düşük olması beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999-1000).

Bu uyumu sağlamak için çalışanlar farklı stratejiler kullanabilirler. Grandey ve arkadaşlarının (2004: 401) ABD’de 198 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yaptığı araştırma, işinde özerk olduğunu düşünen çalışanların stres seviyelerinin daha düşük olduğunu ve sorunlarla karşılaştıklarında bile durumu kontrol altında hissettiklerini ortaya koymuştur. İş süreçlerinde otonomiye sahip olmak, çalışanların manevi olarak daha iyi hissetmesine ve bunun sonucunda iş performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, iş yaşamında sağlanan otonomi, hem bireyin hem de örgütün fayda sağlayacağı bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Özerklik, çalışanların işlerine daha motive bir şekilde yaklaşmasını sağlarken, aynı zamanda iş performansını ve örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Sosyal Destek: Günümüzde işletmeler, çalışanlarının yalnızca bir iş gücü değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal varlıklar olduğunu giderek daha fazla önemsemektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin çalışanlarına verdikleri değer, aralarındaki iletişim ve ilişkiler büyük bir önem taşımaktadır. İşgörenlerin iş yerinde ve sosyal çevrelerinde bireysel sıkıntılarını paylaşabilmesi, kendilerini daha huzurlu hissetmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, sosyal desteğin duygusal emek üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır.

Sosyal desteğin sağladığı en önemli avantajlar arasında, işgörenin işine olan bağlılığının artması ve iş tatmininin yükselmesi bulunmaktadır. Ayrıca, yeterli sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres seviyeleri azalırken, tükenmişlik sendromu yaşama olasılıkları da düşmektedir. Kendini desteklenmiş hisseden işgörenler, işlerine karşı daha sorumlu bir tutum sergileyerek derinlemesine davranış geliştirmeye ve duygularını, örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarına uyumlu hâle getirmeye daha istekli olmaktadır.

Öte yandan, sosyal desteği düşük seviyede hisseden çalışanlar, işlerine karşı daha az motive olmakta ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksiz davranmaktadır. Bu tür çalışanlar, duygusal davranış kurallarına uyum sağlamak için daha az çaba göstererek hissetmedikleri duyguları yapay bir şekilde taklit etmeye, yani yüzeysel davranış sergilemeye meyilli olmaktadır (Hur, Moon ve Jun, 2013: 109-110).

Sonuç olarak, sosyal destek, işgörenlerin işlerinden memnuniyet duymasını sağlayarak onların iş performansını ve örgüte sağladıkları verimliliği artırmaktadır. Böylece, çalışanlar iş ortamında kendilerini daha değerli hissederek örgüt içerisinde önemli bir rol üstlenmektedir.

İş Rutinliği: Çalışanlar, belirli görevleri sürekli tekrar ettiklerinde ve benzer iş süreçlerinde yer aldıklarında, bu görevler zamanla rutinleşir ve birey işinde uzmanlaşmaya başlar. Bu uzmanlaşma süreciyle birlikte, çalışanın sergilemesi gereken duygusal davranışlar da belirli aşamalar halinde örgüt tarafından tanımlanır.

Böylece, iş süreçlerinde hangi sözlerin söylenmesi gerektiği, hangi davranışların sergilenmesi gerektiği gibi unsurlar kurallar çerçevesinde netleştirilir (Eroğlu, 2010: 23). Bu kurallar, çalışanlar için bir rehber niteliğinde olup, belirli bir çerçevede hareket etmelerine yardımcı olmaktadır.

İş rutinliği, duygusal gösterim sıklığı ile pozitif, dikkat gerektiren çabalarla ise negatif bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişkinin temelinde iki ana neden bulunmaktadır:

1. Hizmet sektöründe müşteriyle hızlı ve standart bir iletişim kurulması gerekliliği: Bir satış temsilcisi, banka veznedarı veya restoran garsonu için, müşteriyle kurduğu ilişkinin samimiyetinden çok hizmetin hızı önem kazanmaktadır. İşgörenin gösterdiği duyguların bireysel içtenlikten ziyade, süreçlerin akışına uygun olarak yönetilmesi beklenir.

2. Yoğun duygusal deneyimlerin çalışma kurallarını etkileyebilmesi: Çalışanın sürekli yoğun duygular yaşaması, iş süreçlerinde belirlenen standartları zorlaştırabilir ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Morris ve Feldman, 1996: 998). Duygusal dengeyi koruyamayan işgören, zamanla tükenmişlik yaşayabilir ve performansında düşüş görülebilir.

Sonuç olarak, iş rutinliği, çalışanların görevlerini daha az dikkat gerektiren ve daha sistematik bir şekilde yürütmelerini sağlarken, duygusal emek sürecinde belirlenen kurallar çerçevesinde hareket etmelerine olanak tanır. Ancak, rutinleşen işlerde duygusal bağlılığın azalması, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını olumsuz etkileyebileceği için, iş süreçlerinin dengeli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütsel İletişim: Bir örgütün çalışanları arasında kurduğu etkili ve sağlıklı iletişim sürecini ifade eder. Bu süreç, örgütün sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynar ve her aşamasında düzenli ve açık bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerinden ne beklediğini, hangi görevleri neden yapmaları gerektiğini ve farklı bölümlerde kendileriyle ilgili gelişmeleri öğrenmek isterler (Özkan, 2013: 72). Çalışma süreci boyunca belirsizliklerin net bir şekilde giderilmesi, çalışanların süreci benimsemelerine ve derinlemesine davranış sergilemelerine yol açar (Eroğlu, 2010: 30). Bunun sonucunda, çalışanlar duygu yönetimi konusunda daha fazla çaba sarf eder. Grandey'in (2003: 92) 131 idari asistan ile yaptığı araştırmada, çalışanların duygusal davranış kurallarını algılama

seviyeleri yükseldikçe, derinlemesine davranış eğilimlerinin de arttığı belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların duygusal uyumsuzluklarının azalmasına, daha samimi davranmalarına ve iş tatminlerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

2.5 Duygusal Emeğin Sonuçları

Çalışanların duygusal emek harcama düzeyi, organizasyonun beklentileri, işin niteliği, türü ve bireysel farklılıklara göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle, duygusal emeğin etkileri kimi zaman olumlu, kimi zaman ise olumsuz olabilmektedir.

2.5.1 Duygusal emeğin olumlu sonuçları

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, duygusal emeğin bireylerin psikolojik sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerine sıklıkla vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak, duygusal emek hem işverenler hem de çalışanlar için çeşitli faydalar da sağlayabilir. Araştırmalar (Wharton, 1993; Ashforth ve Humphrey, 1993), duygusal emeğin iş tatmini, mesleki gurur, öz saygı ve görev performansını artırabileceğini göstermektedir.

Wharton (1993), yoğun duygusal emek gerektiren mesleklerde, insanlarla çalışmaya yatkın kişisel özelliklere sahip çalışanların işlerinden daha fazla keyif aldığını ve bu durumun, çalışanların kişisel nitelikleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumu güçlendirdiğini ifade etmektedir. Bu uyumun, iş tatminini önemli ölçüde artırdığını da belirtmektedir. Bu nedenle, yüksek düzeyde duygusal emek gerektiren hizmet sektöründe, işverenlerin, işe uygun kişilik özelliklerine sahip bireyleri istihdam etmesi kritik bir önem taşımaktadır (Wharton, 1993: 210).

Rafaeli ve Sutton (1987) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların duygularını içtenlikle sergilediklerinde, finansal refahlarının da bu durumdan etkilendiği vurgulanmıştır. Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların müşterilere karşı samimi ve neşeli bir tutum sergilemesi, onların daha fazla tercih edilmesine ve dolayısıyla gelirlerinin artmasına katkıda bulunur. Bunun nedeni, doğru duygu ve davranışların müşteriler için olumlu bir atmosfer yaratması ve çalışanlara yeni iş fırsatları sunmasıdır.

Bunun yanı sıra, finansal kazançların ötesinde, duygusal uyum içinde çalışan bireylerin, iç dünyaları ile dışa vurdukları duygular arasında bir çelişki yaşamamaları, onların iş ortamına daha iyi adapte olmalarını sağlar. Bu uyum, çalışanların stres seviyelerini düşürerek daha sağlıklı ve huzurlu bir çalışma hayatı sürdürmelerine yardımcı olur (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29).

2.5.2 Duygusal emeğin olumsuz sonuçları

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, duygusal emeğin genellikle olumsuz etkileri üzerine yoğunlaşan araştırmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda, duygusal emeğin olumsuz sonuçları genellikle iki temel kavram çerçevesinde ele alınmaktadır: bunlardan ilki iş tatminsizliği, diğeri ise tükenmişlik hissidir. Ancak, bu olumsuz etkiler her zaman aynı koşullarda ve tüm çalışanlar için aynı şekilde ortaya çıkmayabilir (Barsade ve Gibson, 2007: 52).

Çalışanların gerçek duyguları ile müşterilere karşı sergiledikleri duygular arasında uyumsuzluk yaşaması, hem bireysel hem de kurumsal açıdan olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İfade edilen duygular ile hissedilen duygular arasındaki bu tutarsızlık, "duygusal uyumsuzluk" olarak adlandırılır. Örneğin, bir çalışan iş ortamında veya sosyal çevresinde neşeli ve enerjik bir şekilde görünse de gerçekte üzgün ya da endişeli hissediyorsa, duygusal uyumsuzluk yaşadığı söylenebilir.

Bu durumun sürekli tekrar etmesi ve çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları sergilemeye devam etmesi, zamanla psikolojik açıdan olumsuz etkiler yaratır (Hochschild, 1983). Birey, sahte bir tutum sergilediğini fark ederek kendini ikiyüzlü hissetmeye başlayabilir. Uzun vadede ise bu durum, zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Araştırmalar, duygusal uyumsuzluğun sürekli hale gelmesinin, bireyin öz saygısında ve özgüveninde azalmaya yol açtığını göstermektedir. Aynı zamanda ruhsal çöküntüye, diğer insanlara karşı şüphe duyma eğilimine, gereksiz kaygılara ve işten uzaklaşmaya neden olduğu da tespit edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 97).

Çalışanların yüzeysel davranışlar sergilemek zorunda kalmaları, onların duygusal açıdan zorlanmalarına ve yıpranmalarına neden olmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, duygusal emeğin yoğun şekilde kullanıldığı mesleklerde çalışan bireylerde tükenmişlik sendromunun arttığını, iş tatminlerinin düştüğünü ve sağlık

problemlerinin yaygınlaştığını göstermektedir. Ayrıca, bu kişilerde uyku bozuklukları, kaygı seviyelerinde artış ve hatta intihar eğilimi gibi psikolojik sorunların daha sık görüldüğü tespit edilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22; Brotheridge ve Lee, 2003: 372; Yang ve Chang, 2008: 879).

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild (1983: 135), duygusal emeğin bireylerin psikolojik iyi oluşları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını savunmuştur. Delta Havayolları'nda çalışan uçuş görevlileri, denetçiler ve hostesler üzerinde yaptığı araştırmada, duygusal emeğin çalışanlar açısından ciddi psikolojik sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur. Havayolu çalışanlarıyla gerçekleştirdiği görüşmeler ve gözlemler sonucunda, bu çalışanların azalan öz saygı, özgünlük kaybı, duygusal tükenme ve tükenmişlik sendromu gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarını tespit etmiştir.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

3.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi

İş tatmini, bireyin görevlerini yerine getirirken deneyimlediği mutluluk düzeyini yansıtan öznel bir değerlendirme biçimidir. Bu kavram, tek bir değişkenle ölçülmesi güç olan ve bireysel algılara dayalı bir yapıya sahiptir. İş tatmini, çalışanın yaptığı işle ilgili olarak hissettiği memnuniyet derecesini ifade eder. Kişinin işine karşı güçlü bir ilgi ve bağlılık duyması, yüksek düzeyde iş tatmini yaşadığını gösterirken; işten duyulan hoşnutsuzluk, iş tatminsizliği ile sonuçlanabilir. Bu bağlamda iş tatmini, bireyin yaptığı işe yönelik geliştirdiği duygusal tepkilerin bir yansımasıdır. Örgütsel bağlamda ise, bireyin işine karşı oluşturduğu tutumsal yönelimleri ifade eder (Özkalp, 2003: 75).

İş tatmini kavramı, son birkaç on yıl içerisinde iş dünyasında önemli bir ilgi odağı haline gelmiş ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren modern işletmeler açısından ölçülmesi gereken temel bir unsur olmuştur. Literatürde iş tatminiyle ilgili olarak farklı bakış açılarına dayanan çok sayıda tanım yer almaktadır. Ancak araştırmacılar arasında bu kavramın tanımlanmasına ilişkin ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu durumun temelinde, iş tatmininin öznel bir nitelik taşıması ve tanımlarda kullanılan kavramsal çerçevelerin çeşitlilik göstermesi yatmaktadır.

İş tatmini kavramının erken dönem tanımlarından biri Locke (1969) tarafından ortaya konmuştur. Locke, iş tatminini bireyin işine ya da iş deneyimlerine ilişkin değerlendirmelerinden doğan hoş ve olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, bireyin işine ve işin özelliklerine yönelik olumlu duygular beslemesi, yüksek düzeyde iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Locke'un tanımı, sevgi ve duygusal bağlılık temelinde şekillendiği için öznel bir bakış açısı sunmaktadır. Ancak Zhu (2012), bu tanımın yoruma açık olduğunu ve iş tatmininin bu şekilde sağlıklı biçimde ölçülemeyeceğini savunarak eleştiride bulunmuştur. Zhu'ya göre, iş tatmini yalnızca duygusal bir tepki değil; aynı zamanda bilişsel ve davranışsal unsurları da kapsayan çok boyutlu bir değerlendirme sürecidir.

Berry (1997), iş tatminini çalışanların örgüte karşı geliştirdiği bir tepki olarak tanımlamaktadır. Alternatif bir yaklaşıma göre ise iş tatmini, işin sahip olduğu özelliklerin çalışan açısından değerli bulunan nitelikleri karşılması durumunda ortaya çıkan bir memnuniyet durumudur. Bu bağlamda iş tatmini, bireyin işe yönelik geliştirdiği tutumsal bir durumu temsil eder (Özkalp & Kırrel, 2001). Söz konusu tanımlar doğrultusunda, iş tatmini çalışanın işinden doğan tatmin edici bir deneyimi yansıtmaktadır. Bu durum, çalışanın işle ilgili duygu ve düşüncelerinin birleşiminden oluşan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilebilir. Çalışanların örgütsel davranışları ise, sahip oldukları memnuniyet düzeyine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz tutum ve duygular biçiminde şekillenmektedir (Erdoğan, 1996, s. 231).

Sonuç olarak, iş tatmini düzeyi yüksek olan bireyler, görevlerine ilişkin daha olumlu duygu ve düşünceler geliştirirken; düşük iş tatmini yaşayan çalışanlar ise işlerine yönelik daha olumsuz bir bakış açısına sahiptir (Robbins & Judge, 2013). Bu bağlamda iş tatmini, bireyin motive olma durumu ve işinden haz alma kapasitesiyle doğrudan ilişkili bir duygusal durum olarak değerlendirilebilir. Günümüzde örgütler, yalnızca çalışanların ekonomik kazanç elde ettiği yerler olmaktan çıkmış; aynı zamanda psiko-sosyal ihtiyaçların da karşılanmak istendiği yapılar haline gelmiştir (Tengilimoğlu, 2005). Bisen ve Priya (2010), çalışanların sosyal, ekonomik ve psikolojik açıdan kendilerini güvende hissetmemeleri durumunda, iş tatminlerinin olumsuz yönde etkilenebileceğini ifade etmektedir.

Bireyin istikrarlı bir işe sahip olması ve bu işi isteyerek yapması, genel yaşam memnuniyeti ve mutluluk düzeyine önemli ölçüde katkı sağlar. İşinden memnun olan bireyler genellikle daha verimli, başarılı ve psikolojik olarak daha dengeli olurken; iş tatminsizliği yaşayan bireyler, düşük performans, mutsuzluk ve motivasyon eksikliği gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum, örgütler açısından ciddi verimlilik ve performans sorunlarına yol açabilir. Organizasyonlar, çalışanların iş tatmininin genel performans ve proje başarısı üzerindeki etkisinin bilincindedir. Bu nedenle, birçok kurum çalışan memnuniyetini düzenli olarak ölçmekte ve iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla iş tatmini düzeyini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmektedir.

İş tatmini, bireyin genel yaşam tatminiyle yakından ilişkilidir ve bu nedenle yöneticiler ile organizasyonlar, genellikle daha yüksek düzeyde memnuniyet duyan çalışanları tercih etmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatmini düzeyleri ile

işe bağlılık, örgütsel performans ve işten ayrılma oranları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur (Tarigan & Ariani, 2015; De Simone, Planta & Cicotto, 2018).

Bu doğrultuda, çalışanların yüksek iş tatmini düzeyine sahip olmaları, organizasyonların sürdürülebilirliği ve uzun vadeli başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Zira yüksek iş tatmini, iş gücü devri, devamsızlık ve tükenmişlik gibi sorunlara bağlı maliyetlerin azalmasına katkı sağlayarak işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır.

3.2 İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Örgütlerde en belirleyici unsurun işgören olduğu gerçeğinden hareketle, araştırmacılar, işgörenin motivasyonunu anlamaya yönelik çalışmalar yürütmekte ve bu doğrultuda çeşitli motivasyon kuramları ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, bireyi hem fizyolojik hem de psikolojik boyutlarıyla ele alan bir yaklaşım, bireyin doğuştan gelen yetenekleri, tutumları, algıları ve düşünsel süreçleri gibi bilişsel ve duygusal yönlerine odaklanmaktadır. Alternatif bir yaklaşım ise bireyin davranışlarını etkileyen çevresel ve durumsal faktörleri incelemektedir. Bu bağlamda motivasyon teorileri iki temel kategori altında değerlendirilmektedir: Bireyin içsel özelliklerini esas alan Kapsam Teorileri ve bireyin çevresel etmenlerine vurgu yapan Süreç Teorileri (Koçel, 2015: 732-733).

3.2.1 Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, bireylerin içsel özelliklerini temel alarak, onları belirli hedeflere yönlendiren motivasyon unsurlarını incelemektedir. Bu kuramsal yaklaşımlar arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in E.R.G. Kuramı yer almaktadır (Koçel, 2015: 733).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, kapsam teorileri içerisinde en bilinen ve Abraham Maslow tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Bu teori üç temel varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayıma göre, bireylerin doğuştan getirdiği ve sonradan edindiği, davranışlarını şekillendiren çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. İkinci varsayım, her ihtiyacın bireyde davranış oluşturmadığı, ancak bazı ihtiyaçların karşılanmaması durumunda bireyde belirli davranışların ortaya çıktığı yönündedir.

Örneğin, iş yerinde güvenlik ihtiyacını hisseden bir birey, bu ihtiyacı karşılanana dek çeşitli davranışlarda bulunabilir; ancak güvenlik ihtiyacı karşılandığında, bu doğrultuda başka bir davranış sergilemesine gerek kalmaz. Üçüncü varsayım ise, ihtiyaçların rastgele bir şekilde değil, belirli bir hiyerarşik düzen içinde sıralandığıdır. Bu yaklaşıma göre, alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan üst düzey ihtiyaçlar birey tarafından hissedilmez (Ertürk, 2009: 144).

Maslow (1987: 35–46), bireylerin ihtiyaçlarını beş temel hiyerarşik düzeyde incelemektedir. Bunlar sırasıyla: fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk, oksijen, uyku vb.), güvenlik ihtiyacı (can, mal ve iş güvenliği), aidiyet ve sevgi ihtiyacı (sosyal ilişkiler, dostluk ve aile), saygı ihtiyacı (özsaygı, toplumsal takdir ve statü) ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (bireyin potansiyelini ortaya koyması ve kişisel farkındalığını geliştirme) şeklindedir. Bu ihtiyaçlar arasında en temel olan fizyolojik gereksinimlerdir ve birey, bu ihtiyaçları tatmin ettikçe bir üst düzeydeki ihtiyaca yönelmektedir. Maslow'a göre ortalama bir birey; fizyolojik ihtiyaçlarının yaklaşık %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, aidiyet ve sevgi gereksinimlerinin %50'sini, saygı ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise yalnızca %10'unu karşılayabilmektedir (Koçel, 2015: 736).

Çift Faktör Teorisi, literatürde Hijyen ve Motivasyon Teorisi olarak da bilinmekte olup, Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg bu kuramı, işgörenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda ortaya koymuştur. Teori, işgörenin iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan unsurları analiz ederek, bu unsurları iki temel gruba ayırmaktadır.

İlk grup, bireyi motive eden unsurları içeren motivatör faktörlerdir. Bunlar arasında başarı, sorumluluk, yetki, görevde ilerleme ve yapılan işin anlamlılığı gibi bireyin içsel doyumunu artıran öğeler yer almaktadır. Bu faktörler bireye kişisel bir başarı ve değer duygusu kazandırdığı için içsel motivasyon kaynakları olarak değerlendirilmekte ve büyük oranda bireyin kendi kontrolü altındadır.

İkinci grup ise hijyen faktörleri olarak adlandırılmakta ve dışsal koşullara bağlıdır. Ücret, çalışma ortamı, yan haklar ve işyerindeki sosyal ilişkiler gibi unsurlar bu kategoride yer alır. Bu faktörlerin varlığı doğrudan motivasyon yaratmamakla birlikte, bireyin motivasyonunu sürdürmesi için gerekli temel koşulları sağlar. Öte

yandan, bu faktörlerin yokluğu iş tatminsizliğine yol açabilir (Koçel, 2015: 737; DeShields vd., 2005: 132).

Bu teoriye göre, bireyin yüksek düzeyde motivasyon geliştirebilmesi için hem hijyen faktörlerinin sağlanmış olması hem de motive edici unsurların iş ortamında bulunması gerekmektedir. Bu iki faktör grubunun birlikte varlığı, işgörenin tatmin düzeyine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Başarma İhtiyacı Teorisi, ihtiyaç kuramları alanında önemli katkılar sunan psikolog David C. McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland, Henry A. Murray'ın 1938 yılında öne sürdüğü ve insan davranışlarının temelinde yattığı belirtilen yirmiden fazla ihtiyaç arasından sadece üçüne odaklanarak bu teoriyi yapılandırmıştır: ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı (Özer ve Topaloğlu, 2008: 13).

İlişki kurma ihtiyacı; bireyin başkalarıyla olumlu sosyal ilişkiler kurma, sosyal aidiyet geliştirme ve kişilerarası etkileşime önem verme gereksinimini ifade eder. Bu ihtiyacı yüksek düzeyde hisseden bireyler, sosyal bağları güçlendirmeye yönelik davranışlar sergileme eğilimindedir. Güç kazanma ihtiyacı ise, bireyin etki alanını genişletme, otoritesini artırma ve mevcut gücünü koruma yönündeki motivasyonunu yansıtır. Bu bireyler genellikle kontrol ve liderlik rollerine yönelirler. Başarma ihtiyacı ise, bireyin zorluk seviyesi yüksek hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için yoğun çaba gösterme arzusunu ifade eder (Koçel, 2015: 738–739).

Bu kurama göre, her bir ihtiyaç bireyde farklı düzeyde bir tatmin duygusu yaratmakta olup, bireylerin davranışları hangi ihtiyacın baskın olduğuna bağlı olarak şekillenmektedir (Erdem, 1997: 75).

E.R.G. Yaklaşımı, Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilen ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının sadeleştirilmiş ve yeniden yapılandırılmış bir versiyonudur. Alderfer'in yaklaşımı, hem ihtiyaçların sınıflandırılmasında hem de bu ihtiyaçların tatmin biçimlerinde Maslow'un modelinden ayrılmaktadır. Maslow'un beş basamaklı hiyerarşik modelinin aksine, E.R.G. kuramı bireylerin ihtiyaçlarını üç temel kategori altında toplamaktadır: Existence (Var Olma), Relatedness (İlişki Kurma/Aidiyet) ve Growth (Gelişim) (Alderfer, 1969: 144–145).

Var olma ihtiyaçları, bireyin fizyolojik gereksinimleri ile maddi güvenliğe ilişkin tüm ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu gruba açlık, susuzluk gibi temel ihtiyaçların yanı sıra iş güvenliği gibi fiziksel güvenlik unsurları da dahildir.

İlişki kurma (aidiyet) ihtiyaçları, bireyin çevresindeki insanlarla anlamlı ve karşılıklı ilişkiler kurma arzusunu ifade eder. Bu tür ilişkilerde karşılıklılık esastır; tek yönlü ilişkiler bireyde tatmin yaratmaz.

Gelişim ihtiyaçları ise bireyin kişisel potansiyelini ortaya koyma, kendini gerçekleştirme ve hem kendisine hem de çevresine karşı üretken ve yaratıcı olma çabasını içerir (Schneider & Alderfer, 1973: 490).

Bu yaklaşım, ihtiyaçların yalnızca hiyerarşik sırayla karşılandığı düşüncesine karşı çıkararak bireyin birden fazla ihtiyacı aynı anda hissedebileceğini ve bazı durumlarda daha üst düzey ihtiyaçlara yönelmeden önce alt düzey ihtiyaçlara geri dönebileceğini savunmaktadır.

3.2.2 Süreç teorileri

Süreç teorileri, bireylerin hangi amaçlar doğrultusunda ve ne şekilde motive olduklarını açıklamaya yönelik motivasyon kuramlarını kapsamaktadır. Bu teoriler, motivasyon sürecinin yalnızca ihtiyaçlara dayalı olmadığını, aynı zamanda bireyin içsel dinamikleriyle birlikte çevresel ve durumsal faktörlerin de bu süreçte belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Başka bir ifadeyle, süreç teorileri bireyin davranışlarının oluşumunda hem içsel hem de dışsal etkenlerin etkileşim içinde olduğunu savunur. Bu kuramsal yaklaşım kapsamında dört temel teori yer almaktadır: davranışsal şartlanma, bekleyiş teorileri (özellikle Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Lawler-Porter modeli), eşitlik teorisi ve amaç belirleme teorisi (Koçel, 2015: 740).

Davranış Şartlandırması, yönetim bilimlerinin psikolojiden ödünç aldığı en temel kavramlardan biridir ve bireylerin davranışlarının öğrenilmiş tepkiler yoluyla şekillendiğini savunur. Şartlandırma, zaman içerisinde gelişen bir süreç olup, iki ana kategoriye ayrılmaktadır: klasik şartlandırma ve sonuçsal (operant) şartlandırma.

Klasik şartlandırma, belirli bir uyarıcının organizmada otomatik bir tepki oluşturması üzerine kuruludur. Bu yaklaşımda birey, belirli çevresel uyarımlarla karşılaştığında öğrenilmiş tepkiler sergilemektedir.

Sonuçsal şartlandırma ise, bireyin davranışlarını elde ettiği sonuçlara göre şekillendirdiği bir öğrenme biçimidir. Yani birey, gerçekleştirdiği davranışın ardından karşılaştığı olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre o davranışı tekrar edip etmeyeceğine karar verir. Bu yaklaşıma göre, davranışların sürekliliği, elde edilen sonuçların birey üzerinde yarattığı etkiye bağlıdır.

Bu bağlamda, L. Thorndike tarafından geliştirilen etki kanunu önem kazanmaktadır. Bu kanuna göre, birey tatmin edici sonuçlar doğuran davranışları tekrar etme eğilimindedir; buna karşılık olumsuz sonuçlar doğuran davranışların tekrarlanma olasılığı azalır. Örneğin, işini zamanında teslim etmeyen bir çalışanın, amiri tarafından uyarılması ya da cezalandırılması, aynı davranışın tekrarını engelleyici bir unsur olarak işlev görebilir.

Örgütler, işgörenlerin arzu edilen davranışları sürdürmesini sağlamak için genellikle ödüllendirme mekanizmalarına başvurur. Bu ödüller iki gruba ayrılır:

- Dışsal ödüller: maaş artışı, iş güvenliği, daha iyi çalışma koşulları gibi somut faydalar
- İçsel ödüller: takdir edilme, övgü alma gibi bireyin içsel tatminini artıran unsurlar.

Ancak örgütler yalnızca ödüllendirmeyle değil, gerektiğinde cezalandırma yoluyla da işgörenin davranışlarını kontrol altına almayı hedefler. Cezalandırma yöntemleri; eleştiri, ödülden yoksun bırakma, yetki kısıtlaması, unvan düşürme, pasif görevlere atama, işten çıkarma ya da topluluk önünde küçük düşürme gibi çeşitli şekillerde uygulanabilir (Koçel, 2015: 741–742).

Vroom'un Bekleyiş Teorisi, işletme profesörü Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında yayımlanan "Work and Motivation" adlı eserinde ortaya konulan bir motivasyon kuramıdır. Bu teori, bireylerin belirli hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabanın, beklentileri ve ödüllerin değerine bağlı olarak şekillendiğini savunur. Model üç temel kavram üzerine inşa edilmiştir: valence (algılanan değer), expectancy (beklenti) ve instrumentality (araçsallık).

Valence, bireyin bir ödüle veya sonuca atfettiği değeri ifade eder. Bir ödül, birey açısından ne kadar değerli görülüyorsa, o ödüle ulaşma isteği ve buna bağlı olarak çalışma motivasyonu da o ölçüde artar. Bu değişken -1 ile +1 arasında bir değer alır; +1, ödülün çok arzu edildiğini, -1 ise hiç istenmediğini gösterir. Valence

değeri yüksek olan bireyler, hedefe ulaşmak için daha fazla çaba gösterme eğilimindedir.

Expectancy (beklenti), bireyin çaba gösterdiğinde belirli bir performans düzeyine ulaşabileceğine dair inancını temsil eder. Eğer birey, sarf ettiği çabanın başarıya dönüşeceğine inanıyorsa, motivasyonu da artar. Expectancy değeri 0 ile +1 arasında değişir; değer sıfır olduğunda, birey çabalarının başarıya ulaşmayacağını düşündüğü için motivasyon zayıflar.

Instrumentality (araçsallık) ise bireyin, gösterdiği performansın ödül ile sonuçlanacağına olan inancını ifade eder. Teoriye göre birey, birinci kademe sonuç (örneğin ücret artışı) ile ikinci kademe sonuç (örneğin statü artışı) arasında bir bağ kurar ve bu ödüllerin birbirine araçlık ettiğine inanırsa, motivasyon düzeyi yükselir. Bu durumda birey hem doğrudan elde edeceği ödül hem de bunun sonucunda ortaya çıkacak ikincil kazanımlar için çaba göstermeye istekli olur.

Bu teoriye örnek olarak bir beden eğitimi öğretmenin, öğrencilerinin atletizm yarışmalarında başarılı olacaklarına inanması ve bu başarının kendisi için anlamlı sonuçlar doğuracağını düşünmesi verilebilir. Öğrencilerinin kazanmasını istemesi ve bu sonuca ulaşma ihtimaline olan inancı arttıkça, öğretmenin onları çalıştırma konusundaki motivasyonu da o derece yüksek olacaktır (Koçel, 2015: 744–745).

Lawler–Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Victor Vroom’un klasik Bekleyiş Teorisi’ne dayandırılarak Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından geliştirilmiştir. Bu model, Vroom’un üç temel değişkeni olan valence (algılanan değer), expectancy (beklenti) ve instrumentality (araçsallık) kavramlarına ek olarak üç yeni unsuru da içermektedir: bireysel bilgi ve yetenek, algılanan rol, ve algılanan adil ödül.

Bu modele göre, bireyin yüksek düzeyde çaba göstermesi her zaman yüksek performansla sonuçlanmaz. Çünkü birey, ilgili görev için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, yoğun çaba sarf etmesine rağmen istenen düzeyde başarı elde edemeyebilir. Bu durum, performansın yalnızca çaba değil, bireysel yeterlilikle de doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyar.

İkinci önemli değişken olan algılanan rol, bireyin görev tanımı ve sorumlulukları hakkındaki algısıyla ilgilidir. Bireyin etkili bir performans

sergileyebilmesi için kendisinden ne beklendiğini açık bir şekilde anlaması gerekir. Aksi takdirde, rol çatışmaları performans üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Örneğin, bir hâkimin, aynı zamanda bir baba olarak kendi çocuğunun yargılanmasına karar vermesi gereken bir durumda, bu iki rolün çatışması nedeniyle objektif bir performans sergilemesi zorlaşabilir.

Modelde üçüncü ek unsur olan algılanan adil ödül kavramı ise, bireyin elde ettiği ödülü başkalarının ödülleriyle kıyaslaması üzerine kuruludur. Birey, sergilediği performansın karşılığında aldığı ödülün, benzer performans gösteren diğer işgörenlerle kıyaslandığında adil olup olmadığını değerlendirir. Eğer birey, ödülün beklentisinin altında olduğunu düşünürse, bu durum motivasyonun düşmesine ve tatminsizliğe yol açabilir.

Sonuç olarak, bireyin tatmin düzeyi, valence ve beklentiyi etkileyerek sürecin yeniden başlamasına neden olur. Bu nedenle, bireyin motivasyonunu sürdürebilmesi için sadece çabanın değil; yeterlilik, rol algısı ve adil ödüllendirme sistemlerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Koçel, 2015: 746–747).

Eşitlik Teorisi, J. Stacy Adams tarafından geliştirilen ve Lawler-Porter modeline yakın bir yaklaşıma sahip olan bir motivasyon kuramıdır. Bu teori, işgörenin sergilediği performans sonucunda elde ettiği dışsal ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını değerlendirmektedir. Teoriye göre birey, örgüte çeşitli girdiler sunar; bunlar arasında zekâ, deneyim, beceri ve en önemlisi harcadığı çaba yer alır. Bu girdiler karşılığında birey, örgütten ücret, terfi, eğitim olanakları ve sosyal statü gibi çıktılar elde eder (Adams, 1963: 423–424).

Birey, bu çıktılarını benzer pozisyonlardaki diğer işgörenlerin girdileri ve elde ettikleri sonuçlarla kıyaslayarak bir değerlendirme yapar. Eğer kendi çabası ve katkılarıyla orantılı bir ödül aldığını düşünüyorsa, eşitlik algısı oluşur ve motivasyonu korunur. Ancak diğer bireylerle yapılan karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik algısı ortaya çıkarsa –örneğin, benzer çaba gösteren bir çalışanın daha yüksek ödüller elde ettiğini fark ederse– bireyin motivasyonu ve iş tatmini olumsuz etkilenir.

Bu bağlamda, eşitlik ya da eşitsizlik algısı, bireyin tatmin düzeyinde belirleyici bir rol oynar ve gelecekteki davranışlarını da şekillendirebilir.

Amaç Teorisi, Edwin Locke tarafından geliştirilen bir motivasyon kuramıdır ve temelinde bireyin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi yer almaktadır. Bu teoriye göre, bireyin kendisine koyduğu zorlu ve spesifik hedefler, kolay ulaşılabilir hedeflere kıyasla daha yüksek düzeyde performans göstermesine ve buna bağlı olarak motivasyonunun artmasına neden olmaktadır (Koçel, 2015: 750).

Ancak bu süreçte bir denge unsuru da önem taşımaktadır. Birey, yüksek performans göstermesine rağmen belirlediği hedeflere ulaşamazsa bu durum tatminsizlik yaratabilir. Buna karşın, birey yüksek performans sonucu hedeflerine ulaşabiliyorsa, bu başarı hem iş tatminini artırmakta hem de çalışma isteğini güçlendirmektedir. Bu nedenle, hedeflerin gerçekçi ancak bireyi zorlayıcı düzeyde belirlenmesi, motivasyonun sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır.

3.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireyler, karşılaştıkları ve tekrarlayan olaylar ile durumlar doğrultusunda belirli tutumlar geliştirmektedir. Benzer biçimde, çalışanların örgüt içerisinde tutum geliştirebilmeleri, belirli bir süre örgütte bulunmaları ve bu süreçte deneyim kazanmaları ile mümkündür. Deneyim kazanan çalışanlar ise orantılı şekilde otonomi kullanabildiklerinde, bu durum onların iş tatmini düzeyini artırabilmektedir (Erdoğan, 1996: 233-234). Bu doğrultuda yönetim, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için iş tatminini etkileyen değişkenleri temel almakta ve bu kavramın yükseltilmesine yönelik stratejiler geliştirmektedir.

Çalışanlar, bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu deneyimlerle iş tatmininde artış yaşayabilirken, bazı bireysel ya da örgütsel değişkenler iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Örneğin, çalışan aldığı ücret nedeniyle iş tatmini yaşayabilir; ancak görevlerini yerine getirme konusunda kendisini yetersiz hissetmesi, tatmin düzeyinin azalmasına neden olabilir. Bu tür dengesizliklerin giderilebilmesi, yöneticilerin çalışanların iş yaşamı ve çevresine ilişkin tatmin düzeyleri arasında denge kurabilmeleriyle mümkündür. Hem bireysel hem de örgütsel anlamda tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların, örgüte olumlu katkılar sağladığı görülmektedir. Bu çerçevede, iş tatminini etkileyen faktörlerin hem bireysel hem de örgütsel boyutlarıyla ele alınması gerekmektedir.

3.3.1 Bireysel faktörler

Bireyin kişiliği, doğumundan itibaren içinde bulunduğu aile ortamı ve zamanla şekillenen sosyal çevresiyle birlikte gelişmektedir. Kişilik, bireyden bireye farklılık gösterdiği için, aynı olay ve durumlara yönelik algı ve tepkilerde de çeşitlilik gözlemlenmektedir. Bu çeşitlilik, bireylerin iş tatmini düzeylerinde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ancak iş tatmininde görülen bu farklılıklar yalnızca kişilik yapısından kaynaklanmamakta; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medenî durum gibi demografik faktörler de önemli rol oynamaktadır. Söz konusu faktörler, aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Kişilik: İşgörenlerin görevlerini yerine getirme sürecinde deneyimledikleri iş tatmini üzerinde etkili olan temel değişkenlerden biri kişiliktir. Kişilik, bireyin doğumundan itibaren gelişen ve yaşamı boyunca devam eden, bireyin tüm tutum, davranış ve eğilimlerini kapsayan psikolojik bir yapıdır (Eroğlu, 2017: 223). Literatürde kişilik, çeşitli yönleriyle ele alınsa da, yapılan ampirik çalışmalar neticesinde bu özelliklerin beş temel boyutta sınıflandırılabilirdiği kabul görmektedir (McCrae & Costa, 1987: 85; Burger, 2008: 165; McCrae & Costa, 1985: 593; Digman, 1990: 421; Borgatta, 1964: 14; Goldberg, 1990: 1216). Söz konusu beş faktör; dışa dönüklük (aktif, enerjik, sosyal), uyumluluk (yardımsever, nazik, güvenilir), sorumluluk (disiplinli, düzenli, çalışkan), duygusal dengelilik (stresle başa çıkma becerisi) ve deneyime açıklık (yaratıcı, esnek, hayal gücü yüksek) biçiminde tanımlanmaktadır (Tupes & Christal, 1958: 3-4).

1980'li yıllardan itibaren, kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki örgütsel davranış literatüründe önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Arabshahi & Arabshahi, 2014: 1597). Bu doğrultuda Yıldırım ve arkadaşlarının (2016: 290) gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmini ile sorumluluk arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, dışa dönüklük boyutu ile iş tatmini arasında negatif yönlü; deneyime açıklık boyutu ile ise pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Diğer üç kişilik boyutunun iş tatmini ile anlamlı bir ilişki göstermediği belirlenmiştir. Doğan'ın (2016: 1244) çalışması da bu bulguları destekler nitelikte olup, dışa dönüklük ve deneyime açıklık özelliklerine sahip bireylerin iş tatmininin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, iş tatmini düzeyinin bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterebileceği söylenebilir.

Yaş: Bireylerin yaşlarına bağlı olarak yaşamlarına ve işlerine yönelik tutumlarında zaman içerisinde değişimler gözlemlenebilmektedir. Özellikle yaş ilerledikçe, işgörenlerin beklentileri daha belirgin ve ulaşılabilir hâle gelmekte, bu durum ise iş tatmininde artışa yol açabilmektedir. Ayrıca ileri yaşlardaki çalışanlar, genç meslektaşlarına kıyasla daha fazla iş deneyimine sahip olduklarından, bu birikimlerinin de iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Herzberg ve çalışma arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırmalarda, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki U şeklindeki bir eğriyle açıklanmaktadır. Bu modele göre, bireylerin iş tatmini düzeyleri kariyerin erken ve ileri dönemlerinde yüksekken, orta yaş döneminde – özellikle 30’lu yaşlara yaklaşırken – geçici bir düşüş gözlemlenmektedir. Bu durum, iş tatmininin sadece kronolojik yaşla değil, aynı zamanda deneyim ve kariyer evreleriyle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, Herzberg’in bulgularına rağmen birçok araştırma, özellikle 60 yaşına kadar olan çalışanlar arasında yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğuna işaret etmektedir (Luthans & Thomas, 1989: 24; White & Spector, 1987: 261). Bu bulgular, yaşın artmasıyla birlikte bireylerin iş ortamına daha fazla uyum sağladığını ve bu uyumun da iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

Cinsiyet: Günümüzde hızla değişen toplumsal ve ekonomik koşullar, kadınların iş gücü piyasasındaki varlığını önemli ölçüde artırmıştır. İş yaşamında yer alan kadın ve erkek bireyler, biyolojik ve toplumsal cinsiyete bağlı olarak farklı düşünce yapılarına ve davranış kalıplarına sahip olabilmektedir. Kadınlar genellikle duygusal hassasiyet, empati, anlayış ve bağımlılık gibi özelliklerle ön plana çıkarken; erkekler ise daha çok liderlik, bağımsızlık ve baskınlık gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet temelli bireysel farklılıklar, çalışanların iş yaşamından beklentilerini ve iş tatmini düzeylerini de farklılaştırabilmektedir.

Garcia-Bernal ve arkadaşları (2005: 286) ile Fidan ve arkadaşlarının (2016: 121-122) gerçekleştirdiği araştırmalar, iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkinin, kişisel gelişim, kişiler arası ilişkiler, ekonomik kazanç ve iş koşulları gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek çalışanların bu dört boyut temelinde iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülebilmektedir.

Bunun yanı sıra, toplumların kültürel yapıları da cinsiyete dayalı rol beklentilerini şekillendirmekte ve bu rollerin iş yaşamına yansımaları iş tatminini etkileyebilmektedir. Erkeklerden evin ekonomik sorumluluğunu üstlenmeleri beklenirken, kadınlardan ise sosyal rollerini (örneğin annelik veya bakım verme rolleri) mesleki faaliyetlerine yansıtılmaları beklenmektedir. Toplumun bu beklentilerine uygun davranan bireylerin, rollerini başarıyla yerine getirmeleri hâlinde daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadıkları görülmektedir. Örneğin, çocuk bakım hizmeti sunan bir kadın çalışan, annelik içgüdüsüne dayalı olarak gösterdiği ilgi ve şefkat nedeniyle yaptığı işten daha fazla tatmin duyabilmektedir.

Son olarak, kadın ve erkek çalışanların yaşadığı iş tatmini, yalnızca bireysel ve toplumsal faktörlere değil, aynı zamanda içinde buldukları toplumun ekonomik gelişmişlik düzeyine bağlı olarak da değişkenlik gösterebilmektedir. Bu durum, cinsiyet temelli iş tatmini araştırmalarında sosyoekonomik bağlamın dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Eğitim: Bireylerin sahip oldukları eğitim düzeyi ile yaşamdan ve iş yaşamından beklentileri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe bireylerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinde de artış gözlemlenmektedir. Bu durum, bireylerin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyen temel bir faktör hâline getirmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olması, bireyin daha nitelikli ve şartları uygun bir işte istihdam edilmesi durumunda iş tatmini düzeyinin de artmasına katkı sağlayabilmektedir.

Ancak bireyin sahip olduğu eğitim düzeyi ile mevcut işin gerekleri arasında bir dengesizlik söz konusu olduğunda, yani bireye ya kapasitesinin altında ya da üzerinde görevler verildiğinde, iş tatmininde azalma yaşanabilmektedir. Özellikle genç ve yüksek eğitilmiş çalışanların, düşük düzeyde zihinsel uyarım sağlayan, rutin ve tekrarlayıcı nitelikteki görevlerden veya karar alma özerkliğinden yoksun iş ortamlarından tatmin olma düzeylerinin düşük olduğu belirtilmektedir (González vd., 2016: 245).

Dolayısıyla, eğitim düzeyi ile işin nitelikleri arasındaki uyum, bireyin iş tatmini açısından kritik bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Eğitilmiş bireylerin potansiyellerine uygun işlerde istihdam edilmesi, hem bireysel verimlilik hem de örgütsel başarı açısından önem arz etmektedir.

Medeni Durum: İş tatmini üzerinde etkili olan bireysel demografik değişkenlerden biri de medeni durumdur. Bu bağlamda yapılan çeşitli araştırmalar, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Üçüncü, 2016: 13; Austrom et al., 2009: 27; Saner & Zihni Eyüpoğlu, 2013: 2817).

Bu farklılığın olası nedenleri arasında, evli bireylerin daha istikrarlı bir sosyal yaşama sahip olmaları, aile yaşamından sağlanan psikolojik destekle iş ortamında daha dengeli tutum sergileyebilmeleri ve artan sorumluluklarına bağlı olarak işlerine karşı daha motive olmaları yer almaktadır. Ayrıca evli çalışanların, ailelerini destekleme gerekliliği nedeniyle işlerine karşı daha bağlı ve dayanıklı bir tutum geliştirme eğiliminde oldukları da literatürde vurgulanmaktadır.

3.3.2 Örgütsel faktörler

Birey, yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı örgüt içerisinde ve üstlendiği görevler doğrultusunda geçirmektedir. Bu bağlamda, çalışanın işine ve çalışma ortamına yönelik geliştirdiği tutumlar, çeşitli örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir (Temel Eğinli, 2009: 41). Söz konusu faktörler arasında ücret düzeyi, fiziksel çalışma koşulları, iletişim yapısı, kariyer gelişim olanakları ve iş güvencesi gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Bu faktörler, örgütsel düzeyde belirlenmiş olsa da, bireyler üzerindeki etkileri farklılık gösterebildiğinden, iş tatmini de öznel bir deneyim olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, aynı örgütsel koşullar altında çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri değişkenlik gösterebilir. Bu durum, yöneticilerin çalışan memnuniyetini artırmak adına daha duyarlı ve bireysel farklılıkları gözeten bir yaklaşım benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Zira örgütsel faktörlerin birey üzerindeki etkisi, yönetim politikalarının çalışan ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği ile doğrudan ilişkilidir.

Ücret: Örgütsel faktörler arasında iş tatmini üzerinde en belirleyici unsurlardan biri ücret düzeyidir. Ücret, çalışanın sunduğu hizmetin karşılığı olarak elde ettiği ekonomik değer olarak tanımlanmaktadır (Chirchir, 2016: 154). Bu ekonomik kazanç, yalnızca bireyin temel gereksinimlerini karşılmasına yardımcı olmakla kalmayıp, aynı zamanda daha üst düzey psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına da katkı sağlamaktadır (Luthans, 2011: 142). Bu yönüyle ücret,

yalnızca maddi bir karşılık değil, aynı zamanda çalışanın örgüt içerisindeki değerinin ve emeğinin bir göstergesi olarak da işlev görmektedir (Temel Eğinli, 2009: 41).

Ücretin, çalışanın kendini güvende hissetmesi, örgüte olan bağlılığının artması ve başarı motivasyonunun yükselmesi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle, ücret ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Ancak, çalışanın beklentileri doğrultusunda bir ücret elde edememesi ya da benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla yapılan ücret karşılaştırmalarında dezavantajlı konumda bulunması, iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar için ücretin mutlak miktarından ziyade, adil ve dengeli bir dağılımın sağlanması daha büyük önem taşımaktadır (Erdoğan, 1996: 239).

Fiziksel Özellikler: Çalışma koşulları, bireyin örgüt içerisindeki fiziksel çevresiyle doğrudan ilişkilidir. Temiz, düzenli ve ergonomik bir çalışma ortamı, işgörenin görevlerini daha verimli ve etkili şekilde yerine getirmesine olanak tanımaktadır (Chirchir, 2016: 154). Bu bağlamda, fiziksel şartların yeterli düzeyde karşılandığı iş ortamlarında çalışanların iş tatmini düzeyinde artış yaşanması beklenmektedir. Buna karşın, çalışma koşullarının yetersiz olması – örneğin aşırı gürültü, sürekli çatışmaların yaşandığı bir ortam ya da iklim koşullarına uygun olmayan fiziksel düzenlemeler – işgörenin hem fiziksel hem de duygusal açıdan stres yaşamasına ve dolayısıyla iş tatmininin azalmasına neden olabilmektedir.

Ancak literatürde, birçok çalışanın fiziksel koşulları belirli bir eşiğin altına düşmediği sürece bu unsurları ikincil planda değerlendirdiği de belirtilmektedir (Luthans, 2011: 143). Bu durum, Hawthorne araştırmalarıyla da desteklenmektedir. Söz konusu deneylerde, fiziksel çalışma koşullarında yapılan değişikliklerin verimlilik üzerinde doğrudan etkili olmadığı, asıl etkinin çalışanların kendilerini değerli hissetmelerinden ve sosyal bir varlık olarak görülmelerinden kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, iş tatmini üzerinde yalnızca fiziksel çevrenin değil, aynı zamanda örgütsel ilişkiler ve sosyal etkileşimin de belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

İletişim: Örgüt içerisinde etkili bir iletişim süreci, yönetimin beklentilerini açıkça ifade etmesi, işgörenlerin görevlerini nasıl yerine getireceklerini bilmeleri ve işgörenlerin kendilerinin bulunmadığı durumlarda gelişen olaylardan haberdar olmaları açısından büyük önem taşımaktadır. İletişim, hem yönetim hem de

çalışanlar açısından kritik bir unsur olup, görev ve sorumlulukların net şekilde aktarılmasına, aynı zamanda örgüt içinde bilgi ve duygu paylaşımının sağlanmasına olanak tanımaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

Yönetimin sergilediği liderlik yaklaşımı ve destekleyici tutum ile birlikte sürdürülen etkili iletişim, çalışanların iş tatmini düzeyini artırabilmektedir (Chirchir, 2016: 154). Buna karşın, iletişim eksikliği durumunda çalışanlar kendilerini dışlanmış, değersiz ya da yetersiz hissedebilir; bu da hem bireysel stres düzeyini artırmakta hem de genel anlamda iş tatmininde düşüşe yol açmaktadır.

Bu bağlamda, açık, iki yönlü ve güvene dayalı bir iletişim ortamının oluşturulması, örgüt içi verimliliği desteklemenin yanı sıra, çalışanların psikolojik iyi oluşlarına ve motivasyon düzeylerine de doğrudan katkı sağlamaktadır.

İlerleme İmkânları: İşgörenlerin iş tatmini üzerinde etkili olan önemli örgütsel faktörlerden biri, kariyer gelişimi ve terfi olanaklarıdır. Çalışanlar, mevcut pozisyonlarından bir üst kademeye yükelebilmek için ihtimallerini değerlendirdiklerinde, bu durum genel memnuniyet düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir. Terfi olanakları, yalnızca ekonomik gelirden bir artış sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda bireyin sosyal statüsünde bir yükselme yaratarak toplum içindeki konumunu da olumlu yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1996: 239).

Yükselme arzusu yüksek olan çalışanlar, kariyer olanaklarının bulunduğu örgütlerde daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşama eğilimindedir. Bununla birlikte, zamanla deneyim kazanan işgörenler, yalnızca mevcut pozisyonda kalmakla yetinmemekte; aynı zamanda daha fazla takdir görmek, yetki sahibi olmak ve yeni sorumluluklar üstlenmek istemektedir (Chirchir, 2016: 154). Aksi durumda, görevler giderek monotonlaşmakta ve bireyin motivasyonu ile tatmin düzeyi azalma gösterebilmektedir.

Ayrıca, örgüt içinde sunulan ilerleme imkânlarının adil, şeffaf ve objektif kriterlere dayanması da iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Terfi süreçlerinin açık bir şekilde yürütülmesi, çalışanların örgüte olan güven ve bağlılık düzeylerini artırmakta, bu da dolaylı olarak iş tatminine olumlu katkı sağlamaktadır.

İş Güvenliği: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında güvenlik ihtiyacı, birey için ikinci sırada yer almakta olup, bu ihtiyacın ortalama bir birey için yaklaşık %70 oranında karşılanabileceği öne sürülmektedir (Koçel, 2015: 736). Bu oran

dikkate alındığında, çalışanların iş tatmini açısından güvenlik duygusunun önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. İş güvencesi, bireyin ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması, kariyerini sürdürebilmesi ve toplumsal statüsünü koruyabilmesi açısından kritik bir unsurdur. Bu ihtiyaç karşılandığında, birey için güvenlik gereksinimi birincil öncelik olmaktan çıkmakta; ancak bu koşullar tehdit altına girdiğinde, güvenlik yeniden ön plana çıkmaktadır.

Özellikle işgörenin statü kaybı yaşaması durumunda, iş güvenliği algısı iş tatmininde belirleyici bir faktör hâline gelmektedir. Bununla birlikte, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyini sürekli geliştiren çalışanlar, iş piyasasında kendilerine alternatif iş fırsatları yaratabileceklerine dair bir güven geliştirmekte ve bu nedenle iş güvenliği algısı, bu kişiler için iş tatmini üzerinde daha sınırlı bir etki yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 244). Dolayısıyla iş güvenliği, bireyin yetkinlik düzeyi, sektörel koşullar ve kariyer aşamasına göre iş tatmini üzerindeki etkisi değişkenlik gösteren önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

3.4 İş Tatmininin Boyutları

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, iş tatmini konusunu inceleyen pek çok araştırmada kullanılan önemli bir ölçüm aracıdır ve Minnesota Üniversitesi'nde yürütülen "İş Ayarlama Projesi"nin bulgularına dayanmaktadır. Bu çalışmanın temel varsayımı, bireyin iş tatmininin, kişisel yetenekler ile işin gerektirdiği ihtiyaçlar arasındaki uyum düzeyine bağlı olduğudur (Weiss ve diğerleri, 1967: 5-6). Söz konusu ölçek birçok alt boyuttan oluşsa da, araştırmalarda en çok içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki ana boyut ön plana çıkmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör kuramı incelendiğinde, bu teorilerin de genellikle içsel ve dışsal tatmin kavramları çerçevesinde değerlendirildiği görülmektedir.

İçsel Tatmin: Çalışanların görevlerini yerine getirirken deneyimledikleri memnuniyet durumu, literatürde içsel tatmin olarak tanımlanmaktadır. İçsel tatmin; bireyin çalışma yaşamında karşılaştığı bağımsızlık, yaratıcılık, görev çeşitliliği, bireysel becerilerini kullanma imkânı, işin anlamlılığı, elde edilen başarılar ve sorumluluklar, iş güvencesi, topluma katkı sağlama ve işin sosyal statüsü gibi bireyin içsel motivasyonunu besleyen faktörlerden oluşmaktadır. Bu unsurlar, bireyin duygusal anlamda kendisini iyi hissetmesine katkı sağlayarak, farkındalık düzeyinde

bir tatmin hissi yaratmakta ve dolayısıyla iş tatmini olgusunu ortaya çıkarmaktadır (Chiu & Chen, 2005: 527; Chang & Chang, 2007: 267; Bogler, 2001: 667). Söz konusu faktörler bağlamında değerlendirildiğinde, Herzberg'in çift faktör teorisinde bu unsurlar "motivator" faktörler (sorumluluk, başarı ve ilerleme) olarak; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında ise "kendini gerçekleştirme" düzeyi kapsamında ele alınmaktadır (Kosovalı, 2017: 20). Ayrıca, bireylerin yaşamdan beklentileri ile örgütsel hedeflerin örtüşmesi durumunda, içsel tatminin sağlanması daha olası hale gelmektedir.

Dışsal Tatmin: Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri sonrasında deneyimledikleri memnuniyet durumu, dışsal tatmin olarak adlandırılmaktadır. Dışsal tatmin, çalışanın içinde bulunduğu örgütün sunduğu maddi ve fiziksel olanakları, örneğin ücret gibi dışsal kaynaklı unsurları kapsamaktadır (Chiu & Chen, 2005: 527-528; Chang & Chang, 2007: 267; Bogler, 2001: 667). Bu bağlamda dışsal faktörler; maaş, örgütsel politikalar, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişilerarası ilişkiler ve örgütteki hiyerarşik yapı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu faktörler Herzberg'in çift faktör kuramında "hijyen faktörleri" olarak sınıflandırılırken, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ise fizyolojik gereksinimler, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar düzeyinde yer almaktadır (Kosovalı, 2017: 20). Öte yandan, dışsal tatmin olgusunun açıklanmasında beklenti teorisi ve eşitlik teorisi de dikkate alınmaktadır. Çünkü çalışanların görevlerini tamamladıktan sonra sahip oldukları beklentiler ile örgütün sunduğu ödül ve imkânlar arasında bir denge bulunması durumunda, çalışanlar tatmin duygusu geliştirmektedir.

3.5. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olması, örgütler açısından son derece kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Zira iş tatmini ile çalışan davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta olup, bu durum örgütlerin ekonomik performansını doğrudan etkilemektedir (Locke, 1976; Judge et al., 2001). Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanları örgütsel hedeflerle uyumlu bir biçimde yönlendirmeyi amaçlamakta ve bu süreci desteklemek üzere iş tatminini artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Örgütlerde iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalar arasında; görev rotasyonu, işin zenginleştirilmesi, çalışma günlerinin azaltılması, esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı ve hizmet içi eğitim gibi yöntemler

yer almaktadır (Herzberg, 1968; Hackman & Oldham, 1976). Bu uygulamalar, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve dolayısıyla örgütsel bağlılık ile verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Rotasyon: Rotasyon, çalışanların yılın belirli dönemlerinde, kendi görevlerine benzer özellikler taşıyan farklı pozisyonlarda görevlendirilmesi uygulamasıdır. Bu yöntemle, çalışanların mevcut işlerine olan ilgilerinin ve motivasyonlarının sürdürülebilir kılınması amaçlanmaktadır. İşin çalışan açısından tekdüze ve sıkıcı hale gelmesi durumunda, benzer yetkinlikler gerektiren farklı görevlerde istihdam edilerek, motivasyon kaybının önüne geçilmeye çalışılır (Aşan, 2001: 242). Rotasyon, çalışanların görev alanlarını yatay düzlemde çeşitlendirirken, aynı zamanda alışılmış ve monoton çalışma düzeninin kırılmasına da katkı sağlar. Bu uygulama sayesinde bireyler, farklı birimlerde çalışarak yeni beceriler edinir ve böylece mesleki yetkinliklerini geliştirirler. Çeşitli görevlerde bulunma deneyimi, çalışanların üretim sürecine dair bütünsel bir bakış açısı geliştirmelerine olanak tanır ve örgüte olan aidiyet duygularını güçlendirir. Ayrıca, farklı departmanlarda görev yapan kişilerle etkileşim kurma imkânı elde eden çalışanlar, sosyal çevrelerini genişletme fırsatı da yakalamış olurlar (Eren, 2000: 194).

İşin Zenginleştirilmesi: Çalışanların iş tatminini artırmanın etkili yollarından biri, yürütülen işin içeriğinin zenginleştirilmesidir. İşin zenginleştirilmesi sürecine çalışanların da aktif olarak katılımının sağlanması, onların görev ve sorumluluklarının farkında olmalarını kolaylaştırmakta ve bu da motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir (Telman & Ünsal, 2004). Araştırmalar, çalışanların yalnızca ücret veya sosyal çevre gibi dışsal faktörlerden değil, aynı zamanda işin yapısı ve içeriğinden de önemli ölçüde etkilendiklerini ortaya koymuştur. Özellikle işin, bireylerin yeteneklerini ortaya koymalarına imkân tanıdığı durumlarda, çalışanların beklenenin ötesinde bir performans sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen iki faktörlü motivasyon teorisi çerçevesinde, işin zenginleştirilmesi kavramı önemli bir yer tutmaktadır. İşin içeriğinde yapılan yapısal değişikliklerle çalışanların içsel motivasyonlarının desteklenmesi hedeflenmekte ve bu durum, doğrudan iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009; Dobre, Davidescu & Issa Eid, 2017).

Azaltılmış İş Günü Sayısı: Çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaya yönelik uygulamalardan biri de çalışma günlerinin azaltılmasıdır. Bu yaklaşım, geleneksel haftada beş gün süren çalışma düzeninin, haftada dört ya da üç güne indirgenmesiyle hayata geçirilmektedir. En yaygın biçimde uygulanan model, "haftada dört gün – toplam 40 saat" çalışmayı esas alan 4-40 sistemidir. Bu sistemde, çalışanlar haftanın dört günü boyunca günde 10 saat çalışarak toplamda 40 saatlik mesailerini tamamlamaktadır. Bu düzenleme sayesinde çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilmeleri mümkün olmakta, bu da yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Aynı zamanda, azaltılmış iş günü sayısının çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılık düzeyini artırabileceği öngörülmektedir (Aşan, 2001: 248; Köse & Bal, 2018).

Esnek Zaman Uygulaması: Klasik çalışma düzeninde, çalışanların mesai saatleri önceden belirlenmiş olup bu saatler dışında kendi işlerini yürütmeleri beklenmektedir. Organizasyonlar tarafından belirlenen bu sabit zaman aralıklarında, bazı çalışanlardan aktif görevleri olmasa dahi işyerinde bulunmaları istenebilmektedir. Buna karşın, esnek zaman uygulaması benimseyen bazı örgütler, gün içerisindeki zorunlu mesai saatlerinin dışında çalışanlara zaman yönetimi konusunda serbesti tanımaktadır. Bu uygulama sayesinde, çalışanların gün içinde kurum dışındaki kişisel işlerini yerine getirebilmeleri mümkün olmakta ve bu durum devamsızlık oranlarının azalmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların iş yükünün bulunmadığı zamanlarda işyerinde bulunma zorunluluğunun ortadan kalkması, bireylerin iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Can, 1997: 190; Köse ve Bal, 2018).

İş Paylaşımı: Çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik yöntemlerden biri de iş paylaşımı uygulamasıdır. İş paylaşımı, bir organizasyonda görevli bireylerin, yönetim onayı doğrultusunda bir çalışma gününü iki ya da daha fazla çalışan arasında uzlaşarak bölmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu uygulamanın adil bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışma saatlerinin eşit şekilde dağıtılması gerekmektedir. Genellikle yarım günlük süreler temel alınarak iki kişi arasında yapılan bu tür düzenlemeler, tam zamanlı çalışmak istemeyen ancak yetkin ve nitelikli çalışanların örgütte tutulmasını amaçlamaktadır. Böylece organizasyon, hem nitelikli iş gücünün kuruma katılımını sürdürmekte hem de bu bireylerin iş tatmin düzeylerini yükseltmektedir (Hackman & Oldham, 1976: 250).

Part Time Çalışma: Bir organizasyonda çalışan ile yönetici arasında gerçekleştirilen karşılıklı anlaşma sonucunda, standart tam zamanlı çalışma süresinden daha az süreyle çalışılmasını öngören istihdam biçimi "part-time çalışma" olarak adlandırılmaktadır (Aydıntan & Kördeve, 2016). Bu uygulama, haftalık 40 saatlik çalışma süresinin altında çalışma imkânı tanımaktadır. Part-time çalışma; geçici ve kalıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Geçici part-time çalışma, işletmelerin belirli dönemlerde ortaya çıkan iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla kısa süreli işçi istihdam etmelerini ifade ederken; kalıcı part-time çalışma, bireyin günün belirli saatlerinde iş yerinde görev almasına imkân tanıyarak, diğer kişisel ya da profesyonel sorumluluklarını yerine getirebilmesine olanak sağlar (Aşan, 2001: 249). Örneğin, doktora eğitimi alan ve bir acentaya bağlı olarak çalışan bir turist rehberinin görevini part-time biçimde sürdürmesi, kalıcı part-time çalışma kapsamına girmektedir.

Eğitim: Organizasyonlar, tıpkı bireyler gibi dinamik ve gelişen yapılar olarak, varlıklarını sürdürebilmek adına sürekli öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Günümüz bilgi toplumunda, organizasyonların bilgiye erişen, bu bilgiyi işleyerek teknolojik çıktılara dönüştüren ve yeni bilgi üreten yapılar hâline gelebilmeleri için eğitim ile araştırma-geliştirme faaliyetlerine büyük önem verdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel hedeflere ulaşmayı desteklemek amacıyla çalışanlara stratejik düzeyde eğitim programlarının sunulması, organizasyonlar tarafından kullanılan temel araçlardan biri hâline gelmiştir (Atak & Atik, 2007). Çalışanların mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için teknik ve bilimsel bilgi düzeylerinin sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütler tarafından belirli dönemlerde planlanan ve çalışanların mesleki bilgi birikimlerini artırarak beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri kritik bir rol üstlenmektedir. Söz konusu uygulamalar, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüte duyulan güveni pekiştirerek iş tatmininin yükselmesine de katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2001: 168).

3.6. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini kavramı, çalışanlar açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilen çok yönlü bir olgudur. Çalışanların yaptıkları işi sevmesi ve iş

koşullarından memnuniyet duyması, iş tatmininin oluşmasına zemin hazırlarken; işin niteliğinden ya da çalışma koşullarından kaynaklanan memnuniyetsizlik ise iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır. Bu çerçevede, iş tatminine ilişkin etkiler dört temel başlık altında incelenmektedir: devamsızlık, iş gücü devri, yaşam tatmini ve bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumları.

Devamsızlık: İş tatmininin sonuçlarından biri olarak değerlendirilen devamsızlık, bir çalışanın çalışma saatleri boyunca ya da bu süreler içerisinde işyerinde bulunmaması durumu olarak tanımlanmaktadır (Şahal, 2005). Devamsızlık, yalnızca iş gücü devrini artıran bir unsur olmakla kalmayıp, aynı zamanda genel çalışma ortamını olumsuz etkileyen ve işletmelere yüksek maliyetler doğurabilen önemli bir faktördür (Matrunola, 1996: 827). Yapılan araştırmalar, iş yerinde memnun olmayan bireylerin işe geç gelme ya da işe hiç gelmeme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Ancak iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda tutarlı bulgular elde edilemediği görülmektedir (Başaran, 2003). Bu tutarsızlığın temel nedeni, devamsızlık kavramının doğrudan ve nesnel biçimde ölçülmesinin güçlüğüdür. Zira devamsızlık, işin niteliğine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin, bir fabrika işçisi ile bir araştırmacı ya da gazetecinin işyerinde bulunma zorunlulukları ve süreleri birbirinden farklılık arz etmektedir (Telman & Ünsal, 2004: 71). Dolayısıyla, işin doğasına özgü koşullar, iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bunun yanı sıra, devamsızlık türleri de söz konusu ilişkinin niteliğini etkileyen diğer bir faktördür. Özellikle mazeretli ve mazeretsiz devamsızlıklar ayrımı, iş tatminsizliğine bağlı olarak gelişen devamsızlıkların analizinde kritik öneme sahiptir. Eğer çalışanlar, zorunlu nedenler dışında can sıkıntısı, tükenmişlik veya yorgunluk gibi durumlar nedeniyle işyerine gelmiyorlarsa, bu tür mazeretsiz devamsızlıklar, iş tatminsizliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Telman & Ünsal, 2004: 73).

İş Gücü Devri: İşgücü devri, çalışanların bir işletmeden ayrılması durumunu ifade eden ve iş tatminsizliğinin önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirilen bir olgudur. Bu durum, işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurmakta ve örgütsel verimliliği tehdit eden bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Mobley (1977), çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları hâlinde, mevcut işlerini bırakma eğiliminde olduklarını ve

bu kararın, daha tatmin edici bir işe ulaşma beklentisinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Benzer şekilde Abu-Bader (2000), işgücü devrini, çalışanın kendi ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabileceği bir pozisyona geçmek amacıyla mevcut işinden ayrılma niyeti olarak tanımlamaktadır.

İşgücü devri; çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılması, emeklilik, ölüm ya da işverenin kararıyla iş akdinin sonlandırılması gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Ancak iş tatmini ile işgücü devri arasındaki ilişki incelenirken, özellikle çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılması durumları üzerinde durulmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetleri; işletmeye bağlı faktörler, işletmeden bağımsız dışsal faktörler ve bireysel yaşam koşulları olmak üzere üç temel grupta değerlendirilmektedir. İşletmeye bağlı nedenler arasında iş yerinin fiziksel konumu ve ulaşım imkânları, yapılan işin niteliği ve koşulları, örgütsel yönetim anlayışı ve iş ortamındaki sosyal ilişkiler yer almaktadır. Öte yandan, ekonomik durum, iş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi ve yürürlükteki iş yasaları gibi dışsal etmenler de işgücü devrini etkileyebilmektedir. Çalışanların kişisel yaşamlarına ilişkin unsurlar ise yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenlerin yanı sıra, bireyin işiyle kurduğu duygusal bağ, motivasyon düzeyi, beklentileri ile psikolojik ve fizyolojik durumu gibi etkenleri içermektedir (Kaynak, 1996: 36).

Yaşam Tatmini: İş tatmininin önemli sonuçlarından biri de çalışan bireylerin yaşam tatminidir. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın iş tatmin düzeyi arttıkça, buna paralel olarak yaşam tatmin düzeyinin de yükseldiği görülmektedir (Şahin, 2019). Ayrıca, iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan faktörler—örneğin çalışma koşulları, ücretlendirme ve işin niteliği gibi unsurlar—dolaylı olarak bireylerin genel yaşam tatminini de etkilemektedir. Bu durum, iş yaşamı ile bireysel yaşam arasındaki etkileşimin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Fiziksel ve Zihinsel Sağlık: İş tatmini ya da iş tatminsizliği, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumları üzerinde doğrudan etkili olan önemli faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalar, bireyin işinden memnuniyet duymasının, hem fiziksel hem de zihinsel sağlığını olumlu yönde etkilediğini ve bu durumun uzun ömürle ilişkilendirilebileceğini ortaya koymuştur (Palmore, 1969). Nitekim hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların işin doğasına bağlı olarak geliştirdikleri iş tatmin düzeylerinin, onların sağlık durumları üzerinde

belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Charkhabi, Alimohammadi & Charkhabi, 2014).

Bununla birlikte, iş tatminsizliğinin çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı çeşitli araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Özellikle iş tatminsizliği düzeyinin artmasıyla birlikte, bireylerde zihinsel ve fiziksel birtakım sağlık sorunlarının da arttığı gözlemlenmiştir. Bu kapsamda, çalışan bireylerde görülen zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, baş ağrısı, yüksek tansiyon, solunum güçlüğü, aşırılı terleme, mide rahatsızlıkları (rneğin ülser ve mide bulantısı) ile kalp rahatsızlıkları gibi sağlık problemlerinin, iş tatminsizliğinden kaynaklanabileceği ifade edilmektedir (Argyle, 1989; Erdoğan, 1997: 379-380).



4. SERAMİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

4.1 Seramik Sektörü ve Çalışanları Hakkında Genel Bilgilendirme

Seramik sektörü, hem geleneksel hem de endüstriyel üretim süreçlerini içeren, hammaddenin yüksek ısılarla işlenerek çeşitli formlara dönüştürüldüğü bir üretim alanıdır. İnşaat malzemelerinden sağlık gereçlerine, sanatsal objelerden endüstriyel parçalara kadar geniş bir ürün yelpazesine sahip olan seramik sektörü, Türkiye ekonomisi açısından stratejik öneme sahip sektörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle ihracata yönelik üretim kapasitesi ve yüksek katma değerli ürünleriyle sektör, sanayi ve istihdam açısından önemli katkılar sunmaktadır.

Seramik üretimi; ham madde hazırlığı, şekillendirme, kurutma, sırlama ve fırınlama gibi çok aşamalı bir süreci içermektedir. Bu süreçlerde hem makineleşme hem de insan emeği önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla sektörde çalışanlar, fiziksel dayanıklılık gerektiren görevlerin yanı sıra zaman zaman müşteri, tedarikçi veya iç paydaşlarla iletişim kurma gerekliliği nedeniyle duygusal emek de harcamaktadır.

Seramik sektöründe görev yapan çalışanlar; üretim, kalite kontrol, bakım-onarım, lojistik, pazarlama ve yönetim gibi farklı birimlerde istihdam edilmektedir. Bu çeşitlilik, çalışanların görev tanımlarında, beklentilerinde ve psikososyal deneyimlerinde farklılıklar yaratmaktadır. Üretim hattında görev yapan işçiler daha çok fiziksel performans gerektiren görevleri üstlenirken, satış ve müşteri ilişkileri gibi alanlarda çalışan personel ise duygusal dayanıklılığın ön planda olduğu hizmet etkileşimleriyle karşı karşıya kalmaktadır.

Buna ek olarak, iş koşullarının zorluk derecesi, vardiyalı çalışma sistemi, iş güvenliği riskleri ve zaman baskısı gibi unsurlar çalışanların iş doyumu, motivasyon düzeyleri ve duygusal emek stratejileri üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu nedenle seramik sektöründe çalışanların duygusal süreçlerinin ve iş tatmin

düzeylerinin incelenmesi, hem iş verimliliği hem de çalışan refahı açısından önemli bir gerekliliktir.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, seramik sektöründe görev yapan çalışanların duygusal emek düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Hizmet ve üretim sektörlerinin kesişiminde yer alan seramik sanayi, hem fiziksel emek hem de duygusal emeği bünyesinde barındıran bir iş ortamı sunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların sergilemek zorunda oldukları duygusal davranışların, işlerinden aldıkları tatmin üzerinde ne derece etkili olduğu önemli bir araştırma sorusudur.

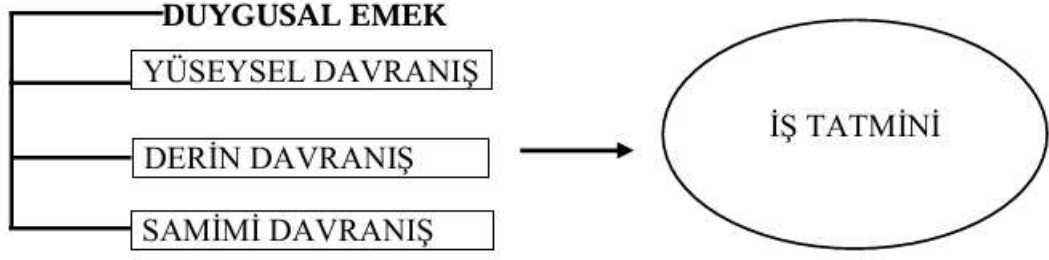
Araştırma kapsamında çalışanların duygusal emek stratejileri (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış) ile genel iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki nicel olarak değerlendirilecektir. Ayrıca, demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görev pozisyonu, sektör deneyimi vb.) ile bu iki kavram arasındaki farklılıklar da analiz edilerek daha kapsamlı bir değerlendirme yapılması amaçlanmaktadır.

4.3 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacından yola çıkılarak, duygusal emek boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli, Şekil 4.1'de şematik olarak sunulmuştur.

Şekil 4.1'de yer alan modele göre, araştırma bir bağımsız ve bir bağımlı değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini "duygusal emek" kavramı oluşturmakta olup, bu değişken yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bağımlı değişken ise çalışanların işlerine yönelik genel tatmin düzeylerini ifade eden iş tatmini kavramıdır.

Söz konusu model aracılığıyla, duygusal emeğin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri istatistiksel olarak test edilerek aralarındaki ilişkinin yönü ve gücü ortaya konulacaktır. Elde edilecek sonuçlar, seramik sektöründe çalışanların duygusal süreçlerinin iş tatmini ile nasıl ilişkilendiğine dair önemli ipuçları sunması bakımından anlamlıdır.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif yönde olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H3: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H4: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H5: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H6: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H7: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H8: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

H9: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

H10: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların önceki iş tecrübelerine göre farklılık gösterir.

H11: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların önceki iş tecrübelerine göre farklılık gösterir.

4.5 Araştırma Yöntemi

Çalışmada yöntem olarak nicel araştırma, veri toplama aracı olarak ise anket tekniğinden yararlanılmış olup, seramik sektöründe çeşitli işletmelerde görev yapan çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda bulgulara ulaşılması hedeflenmiştir. Elde edilecek sonuçların, seramik sektöründeki yöneticilere çalışan memnuniyetini ve duygusal refahı artırmaya yönelik stratejiler geliştirme konusunda katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket formu, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden uyarlanmış madde setlerinden oluşmaktadır. Kullanılan ifadeler, daha önce çeşitli çalışmalarda test edilmiş ve yaygın olarak kullanılan ölçme araçlarına dayanmaktadır.

4.5.1 Araştırmada kullanılan veri toplama araçları

Araştırmada kullanılan anket formu, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcılara ilişkin demografik değişkenleri içeren sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde, ankete katılan bireylerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi demografik ifadeler yer verilmiştir.

İkinci bölüm, çalışanların işlerinden duydukları genel memnuniyet düzeyini ölçmeye yönelik hazırlanmış olan İş Tatmini Ölçeği'ne ayrılmıştır. Bu ölçek aracılığıyla katılımcıların işlerine karşı tutumları ve memnuniyet dereceleri değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini belirlemek amacıyla Weiss (1967) tarafından geliştirilen ve toplam 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu ise Söylemezoğlu (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, bu bölümde yer alan ifadelerle verdikleri yanıtlar doğrultusunda iş tatmini düzeylerini değerlendirmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın bir diğer temel değişkeni olan duygusal emek kavramına ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların iş yaşamlarında sergiledikleri duygusal emek düzeylerini belirlemek amacıyla Pala ve Sürgevil (2008) tarafından geliştirilen 12 soruluk Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır.

Söz konusu ölçek, Türkiye'deki örgütsel yapılar ve kültürel dinamikler dikkate alınarak geliştirilmiş ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek;

- Yüzeysel Davranış,
- Derinlemesine Davranış,
- Doğal (Samimi) Davranış

olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Katılımcılar, bu ifadeleri 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeğiyle (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirmiştir. Ölçek, çalışanların iş ortamında hissettikleri duygularla sergilemeleri gereken duygular arasındaki uyumu ve bu sürecin niteliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Kullanılan anket formunun tam metni, çalışmanın Ekler bölümünde EK-1 başlığı altında sunulmuştur.

4.6 Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde seramik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Seramik sanayi, hem üretim sürecinin doğası hem de çalışan-çalışan ve çalışan-müşteri etkileşimlerinin yoğunluğu nedeniyle duygusal emek ve iş tatmini kavramlarının incelenmesine elverişli bir sektördür.

Araştırma kapsamında, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmacının erişim sağlayabildiği seramik işletmelerinde görev yapan çalışanlara anket uygulanmıştır.

Toplamda 474 kişiye anket formu iletilmiş olup, bunlardan 258 katılımcı anketi eksiksiz ve geçerli şekilde yanıtlamıştır. Bu nedenle araştırmanın analizleri, 258 kişilik örneklem grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektör deneyimi ve pozisyon gibi demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, araştırmanın bulgular kısmında detaylı olarak sunulmuştur.

Bu örneklem yapısı, İstanbul'daki seramik sektöründe çalışan bireylerin duygusal emek düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına anlamlı ve yeterli bir veri zemini sağlamaktadır.

4.7 Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

4.7.1 Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

Güvenilirlik analizi (Cronbach's alpha):

Her bir ölçek (İş Tatmini Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği) için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) hesaplanır. Bu, ölçeğin güvenilir olup olmadığını gösterir.

Çizelge 4.1: Güvenilirlik Analizi (Cronbach α)

Ölçek / Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach α
İş Tatmini (Tümü)	20	0.928
Duygusal Emek (Tümü)	12	0.738
- Yüzeysel Davranış	6	0.722
- Duyguların Bastırılması	4	0.655
- Derin Davranış	2	0.447

İş tatmini ölçeği için elde edilen Cronbach $\alpha = 0.928$, **0.90 üzerindeki değerlerin “mükemmel” kabul edildiği** güvenilirlik sınıflandırmasına göre ölçeğin iç tutarlılığının çok yüksek olduğunu göstermektedir. Bu, 20 maddelik iş tatmini ölçeğinin homojen bir yapı sergilediği ve maddelerin aynı yapıyı ölçtüğü konusunda güçlü kanıt sunar.

Duygusal emek ölçeği genel Cronbach $\alpha = 0.738$ olup, **0.70–0.80 aralığı “iyi”** kabul edilmektedir. Dolayısıyla 12 maddeden oluşan ölçeğin genel olarak güvenilir olduğu söylenebilir. Ancak alt boyut düzeyinde farklılıklar göze çarpmaktadır.

Yüzeysel Davranış ($\alpha = 0.722$) alt boyutu “iyi” düzeyde güvenilirlik sunar ve maddelerin tutarlı biçimde aynı yüzeysel davranış yapısını ölçtüğünü gösterir.

Duyguların Bastırılması ($\alpha = 0.655$) alt boyutu “kabul edilebilir” sınırdadır. 0.60–0.70 arası değerler araştırmalarda genellikle kullanılabilir sayılır, ancak ölçeğin hassasiyeti için maddelerin gözden geçirilmesi önerilir.

Derin Davranış ($\alpha = 0.447$) alt boyutu ise “düşük” güvenilirlik göstermektedir. İki maddelik alt boyutlarda alfa katsayısının yapısal olarak düşük çıkabilme ihtimali olsa da 0.45'in altındaki değerler ölçekte tutarsızlık veya madde yetersizliği olabileceğine işaret eder. Bu alt boyutun maddeleri arasında içerik uyumu zayıf olabilir veya maddeler derin davranış konstruktunu tam temsil etmeyebilir.

Gerekirse madde-total korelasyonları incelenerek sorunlu maddeler çıkarılabilir ya da ölçeğe ek madde dâhil edilerek iç tutarlılık artırılabilir.

Genel olarak, iş tatmini ölçeği araştırma hipotezlerini test etmek için yüksek güvenilirliğe sahipken duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından özellikle derin davranış bileşeni daha dikkatli yorumlanmalıdır. İlerleyen analizlerde (korelasyon, grup farkı, regresyon vb.) güvenilirliği düşük alt boyut için sonuçlar rapor edilirken bu sınırlılık vurgulanmalı; mümkünse ilave doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak ölçek yapısı teyit edilmelidir.

Bu güvenilirlik sonuçları ışığında hipotez testlerine geçmek için veri seti uygundur; ancak derin davranış alt boyutunun bulguları yorumlanırken ölçüm hatasına dikkat edilmelidir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi:

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları şu şekildedir;

Çizelge 4.2: İş Tatmini Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN VARYANS
Faktör 1	8.577	42.72%
Faktör 2	1.566	7.80%
Faktör 3	1.050	5.23%
Faktör 4	1.007	5.02%

Toplam Açıklanan Varyans: 60.76%

Çizelge 4.3: İş Tatmini Faktör Yükleri (İlk 3 Faktör)

	Faktör1	Faktör2	Faktör3
Madde1	NaN	NaN	NaN
Madde2	NaN	NaN	-0.357
Madde3	NaN	NaN	NaN
Madde4	NaN	NaN	NaN
Madde5	NaN	NaN	NaN
Madde6	NaN	-0.317	NaN
Madde7	NaN	NaN	NaN
Madde8	NaN	NaN	-0.359
Madde9	NaN	0.400	NaN
Madde10	NaN	0.308	NaN
Madde11	NaN	0.336	NaN

Çizelge 4.3: İş (Devamı) Tatmini Faktör Yükleri (İlk 3 Faktör)

	Faktör1	Faktör2	Faktör3
Madde12	NaN	NaN	NaN
Madde13	NaN	-0.349	NaN
Madde14	NaN	NaN	NaN
Madde15	NaN	NaN	NaN
Madde16	NaN	NaN	NaN
Madde17	NaN	NaN	NaN
Madde18	NaN	NaN	0.308
Madde19	NaN	NaN	0.423
Madde20	NaN	NaN	0.344

Toplam 4 faktör özdeğeri 1'in üzerinde çıkmıştır Açıklanan toplam varyans: %60.76 (sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır dadır (>%60)). Faktörlerin açıkladığı varyans oranları:

- ✓ Faktör 1: %42.72 (özdeğer = 8.577)
- ✓ Faktör 2: %7.80 (özdeğer = 1.566)
- ✓ Faktör 3: %5.23 (özdeğer = 1.050)
- ✓ Faktör 4: %5.02 (özdeğer = 1.007)

Birinci faktörün açıkladığı varyansın yüksekliği (%42.72), ölçeğin tek boyutlu bir yapıya işaret ettiğini göstermektedir. Scree plot analizi de birinci faktörden sonra keskin bir düşüş olduğunu desteklemektedir. Bu bulgu, iş tatmini ölçeğinin genel iş tatminini ölçen tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmesinin uygun olacağını göstermektedir.

Çizelge 4.4: Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN VARYANS
Faktör 1	3.304	27.43%
Faktör 2	1.578	13.10%
Faktör 3	1.415	11.74%

Toplam Açıklanan Varyans: 52.27%

Çizelge 4.5: Duygusal Emek Faktör Yükleri (İlk 3 Faktör)

	Faktör1	Faktör2	Faktör3
Madde1	NaN	NaN	NaN
Madde2	NaN	0.468	NaN
Madde3	0.377	NaN	NaN
Madde4	0.307	0.329	NaN
Madde5	0.373	NaN	-0.351
Madde6	0.386	NaN	NaN
Madde7	NaN	-0.396	NaN
Madde8	0.306	-0.364	NaN
Madde9	NaN	-0.311	NaN
Madde10	0.335	NaN	NaN
Madde11	NaN	NaN	0.525
Madde12	NaN	0.353	0.512

3 faktörün özdeğeri 1'in üzerinde çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans: %52.27. Faktörlerin açıkladığı varyans oranları:

- ✓ Faktör 1: %27.43 (özdeğer = 3.304)
- ✓ Faktör 2: %13.10 (özdeğer = 1.578)
- ✓ Faktör 3: %11.74 (özdeğer = 1.415)
- Yüzeysel Davranış (Faktör 1):
 - ✓ Madde 3 (0.377)
 - ✓ Madde 4 (0.307)
 - ✓ Madde 5 (0.373)
 - ✓ Madde 6 (0.386)
 - ✓ Madde 10 (0.335)
- Duyguların Bastırılması (Faktör 2):
 - ✓ Madde 2 (0.468)
 - ✓ Madde 7 (-0.396)
 - ✓ Madde 8 (-0.364)
 - ✓ Madde 9 (-0.311)
- Derin Davranış (Faktör 3):
 - ✓ Madde 11 (0.525)
 - ✓ Madde 12 (0.512)

İş Tatmini Ölçeği:

Yüksek iç tutarlılık ($\alpha = 0.928$) ve güçlü tek faktör yapısına sahiptir. Toplam varyansın %60.76'sını açıklaması, ölçeğin yapı geçerliliğinin iyi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hipotez testlerinde tek boyutlu yapı olarak kullanılması gerekmektedir.

Duygusal Emek Ölçeği:

Üç faktörlü yapı teorik modelle uyumlu. Ancak açıklanan toplam varyansın %52.27 olması, ölçeğin yapı geçerliliğinin sınırda olduğunu gösterir. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları ile birlikte değerlendirildiğinde:

- Yüzeysel davranış: Kabul edilebilir yapı.
- Duyguların bastırılması: Sınırdaki yapı.

Bu kasamda Araştırma Hipotezleri İçin Şu Çıkarımlarımlarda bulunulabilir:

- İş tatmini ile ilgili hipotezler (H3, H5, H7, H9, H11) güvenle test edilebilir.
- Duygusal emek hipotezleri (H2, H4, H6, H8, H10) alt boyutlar özelinde ayrı ayrı değerlendirilmeli.
- H1 (duygusal emek-iş tatmini ilişkisi) test edilirken alt boyutların yapısal sınırlılıkları göz önünde bulundurulmalı.

4.7.2 Verilerin dağılım özelliği

Tüm ölçeklerde ortalama ve medyan değerleri birbirine yakın olup, 3 puanın üzerindedir. En yüksek ortalama Derin Davranış (3.622), en düşük ortalama ise Yüzeysel Davranış (3.084) boyutunda gözlenmiştir. Standart sapma değerleri 0.687 ile 0.791 arasında değişmekte olup, ölçümler arası tutarlı bir değişkenlik göstermektedir.

Dağılım özelliklerine göre değerlendirecek olunursa; Tüm değişkenler negatif çarpıklık göstermektedir (çarpıklık < 0), bu durum puanların sağa çarpık olduğunu gösterir. En yüksek çarpıklık İş Tatmini'nde (-0.615), en düşük çarpıklık ise Yüzeysel Davranış'ta (-0.264) gözlenmiştir. Basıklık değerleri İş Tatmini'nde en yüksek (0.971), Yüzeysel Davranış'ta en düşük (0.038) çıkmıştır.

Çizelge 4.6: Betimsel İstatistikler Tablosu

Değişken	N	Ortalama	Medyan	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Min	Max
İş Tatmini	258	3.465	3.550	0.687	-0.615	0.971	1.000	5.000
Yüzeysel Davranış	258	3.084	3.167	0.711	-0.264	0.038	1.000	5.000
Duyguların Bastırılması	258	3.095	3.250	0.791	-0.489	0.204	1.000	5.000
Derin Davranış	258	3.622	3.500	0.786	-0.425	0.480	1.000	5.000

Tüm değişkenler için Shapiro-Wilk testi $p < 0.05$ çıkmıştır, bu durum verilerin normal dağılımdan anlamlı sapma gösterdiğini işaret etmektedir. Bu nedenle hipotez testlerinde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerekmektedir.

Çizelge 4.7: Normallik Testleri Tablosu

Değişken	Shapiro-Wilk İstatistiği	p-değeri
İş Tatmini	0.968	0.000
Yüzeysel Davranış	0.984	0.007
Duyguların Bastırılması	0.966	0.000
Derin Davranış	0.942	0.000

İş Tatmini ölçeğine verilen cevaplarda, katılımcıların çoğunluğu (%52.3, n=135) 3.41-4.20 aralığında puan almıştır. Düşük iş tatmini (1.00-2.60) gösteren katılımcıların oranı %10.9'dur (n=28).

Duygusal Emek Boyutlarında verilen cevaplar değerlendirildiğinde, Yüzeysel Davranış ve Duyguların Bastırılması boyutlarında orta düzey (2.61-3.40) olduğu görülmektedir. Derin Davranış boyutunda ise yüksek düzey (3.41-4.20) olarak tespit edilmiştir. (n=133, %51.6).

Dağılım Karakteristiği, tüm ölçeklerde uç değerler (1.00-1.80 ve 4.21-5.00) görece az frekansta gözlenmiştir. Bu dağılım özellikleri, verilerin normal dağılımdan sapma gösterdiğini desteklemektedir. Bu bulgular ışığında, hipotez testlerinde non-parametrik yöntemlerin kullanılacak ve grup karşılaştırmalarında medyan testlerine başvurulacaktır.

Çizelge 4.8: Frekans Dağılımları Tablosu

Puan Aralığı	İş Tatmini	Yüzeysel Davranış	Duyguların Bastırılması	Derin Davranış
1.00 - 1.80	6	12	21	5
1.81 - 2.60	22	47	41	21
2.61 - 3.40	70	106	92	53
3.41 - 4.20	135	84	91	133
4.21 - 5.00	25	9	13	46

4.7.3 Demografik değişkenlerin frekans analizi ve akademik değerlendirmesi

Çizelge 4.9: Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
18-24 yaş	82	31.78
25-34 yaş	60	23.26
35-44 yaş	57	22.09
45-54 yaş	50	19.38
55 yaş üstü	9	3.49

Örneklemin yaş dağılımı incelendiğinde, en yüksek katılımın 18-24 yaş aralığında (%31.78) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %77'si 44 yaş altındadır. Bu dağılım, seramik sektöründe genç ve orta yaş çalışanların ağırlıkta olduğunu göstermektedir. 55 yaş üstü çalışanların oranının düşük olması (%3.49), sektörün fiziksel iş yükü ile ilişkilendirilebilir.

Çizelge 4.10: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	142	55.04
Kadın	116	44.96

Cinsiyet dağılımı görece dengeli olmakla birlikte, erkek çalışanların (%55.04) kadın çalışanlara (%44.96) göre hafif bir üstünlüğü bulunmaktadır. Bu dağılım, seramik sektöründe cinsiyet açısından dengeli bir istihdam politikasının varlığına işaret etmektedir.

Çizelge 4.11: Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Lise	114	44.19
Lisans	108	41.86
İlköğretim	21	8.14
Yüksek Lisans	10	3.88
Doktora	5	1.94

Eğitim düzeyi dağılımında lise (%44.19) ve lisans (%41.86) mezunları öne çıkmaktadır. Lisansüstü eğitim oranının toplam %5.82 olması, sektörde yüksek nitelikli işgücü ihtiyacının sınırlı olduğunu göstermektedir. İlköğretim mezunlarının oranı (%8.14) ise sektörde temel eğitim düzeyinde istihdamın varlığına işaret etmektedir.

Çizelge 4.12: Medeni Durum

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	142	55.04
Bekar	116	44.96

Medeni durum dağılımı cinsiyet dağılımına benzer bir örüntü göstermektedir. Evli çalışanların oranı (%55.04) bekar çalışanlara (%44.96) göre biraz daha yüksektir.

Çizelge 4.13: Çalışma Durumu

Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Tam Zamanlı	153	59.30
Kendi İşinde Çalışıyor	56	21.71
Yarı Zamanlı	49	18.99

Çalışanların çoğunluğu (%59.30) tam zamanlı istihdam edilmektedir. Kendi işinde çalışanların oranı (%21.71) ve yarı zamanlı çalışanların oranı (%18.99), sektörde esnek çalışma modellerinin de var olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.14: Aylık Gelir Dağılımı

Gelir Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
33.000-45.000 TL	76	29.46
22.100-33.000 TL	60	23.26
45.000-60.000 TL	57	22.09
22.100 TL altı	34	13.18
60.000 TL üstü	31	12.02

Gelir dağılımında orta gelir grubu (33.000-45.000 TL) öne çıkmaktadır (%29.46). Çalışanların yaklaşık %75'i 22.100-60.000 TL aralığında gelir elde etmektedir. Yüksek gelir grubunun (%12.02) ve düşük gelir grubunun (%13.18) oranları birbirine yakındır.

Çizelge 4.15: İş Tecrübesi

İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde (%)
10-20 yıl	65	25.19
5-10 yıl	63	24.42
0-2 yıl	44	17.05
20 yıl ve üstü	44	17.05
2-5 yıl	42	16.28

İş tecrübesi dağılımında 5-20 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlar (%49.61) öne çıkmaktadır. 20 yıl üstü tecrübeli çalışanlar ile yeni başlayanların (0-2 yıl) oranları eşittir (%17.05). Bu dağılım, sektörde deneyimli işgücünün ağırlıkta olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.16: İş Pozisyonu

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Mavi Yaka	140	54.26
Beyaz Yaka	118	45.74

İş pozisyonu dağılımında mavi yakalı çalışanlar (%54.26) ile beyaz yakalı çalışanlar (%45.74) arasında dengeli bir dağılım gözlenmektedir. Bu dağılım, seramik sektöründe hem üretim hem de yönetim/idari pozisyonların önemli olduğunu göstermektedir.

4.7.4. Tanımlayıcı istatistikler

Çizelge 4.17: Ölçek ve Alt Boyutların Temel İstatistikleri

İstatistik	İş Tatmini	Yüzeysel Davranış	Duyguların Bastırılması	Derin Davranış
N	258	258	258	258
Ortalama	3.465	3.084	3.095	3.622
Medyan	3.550	3.167	3.250	3.500
Standart Sapma	0.687	0.711	0.791	0.786
Varyans	0.472	0.505	0.625	0.618

Çizelge 4.18: Dağılım Özellikleri

Özellik	İş Tatmini	Yüzeysel Davranış	Duyguların Bastırılması	Derin Davranış
Çarpıklık	-0.615	-0.264	-0.489	-0.425
Basıklık	0.971	0.038	0.204	0.480
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maksimum	5.000	5.000	5.000	5.000
Çeyrekler Arası Aralık	0.837	0.833	0.750	1.000

İş Tatmini: Ortalama değer ($\bar{x}=3.465$) medyandan ($Md=3.550$) düşük olması ve negatif çarpıklık (-0.615), dağılımın sola çarpık olduğunu göstermektedir. Standart sapmanın ($s=0.687$) görece düşük olması, yanıtların ortalama etrafında yoğunlaştığını işaret eder. Basıklık katsayısının pozitif olması (0.971), normal dağılıma göre daha sivri bir dağılım olduğunu gösterir

Duyusal Emek Boyutlarının incelenmesi sonucunda;

Yüzeysel Davranış: En düşük ortalamaya sahip boyuttur ($\bar{x}=3.084$). Çarpıklık (-0.264) ve basıklık (0.038) değerleri normale yakın dağılım gösterir. Varyans değeri (0.505) orta düzeyde değişkenliğe işaret eder

Duyguların Bastırılması: Ortalama ($\bar{x}=3.095$) ve medyan ($Md=3.250$) arasındaki fark, dağılımın asimetrisini gösterir. En yüksek varyansa sahip boyuttur (0.625), bu da yanıtlarda daha fazla değişkenlik olduğunu gösterir

Derin Davranış: En yüksek ortalamaya sahip boyuttur ($\bar{x}=3.622$). Çeyrekler arası aralığın en yüksek olduğu boyuttur (1.000), bu da yanıtların daha geniş bir aralığa yayıldığını gösterir

Çizelge 4.19: Güven Aralıkları (%95)

Ölçek/Alt Boyut	Alt Sınır	Üst Sınır	Aralık Genişliği
İş Tatmini	3.381	3.548	0.167
Yüzeysel Davranış	2.997	3.171	0.174
Duyguların Bastırılması	2.998	3.191	0.193
Derin Davranış	3.526	3.718	0.192

Güven Aralıkları Analizi: Tüm ölçek ve alt boyutlarda güven aralığı genişlikleri 0.167 ile 0.193 arasında değişmektedir. En dar güven aralığı iş tatmininde (0.167), en geniş güven aralığı ise duyguların bastırılması boyutunda (0.193) gözlenmiştir. Güven aralıklarının dar olması, örneklem büyüklüğünün (N=258) yeterli olduğunu ve ortalama tahminlerinin hassas olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.20: Korelasyon Matrisi

Değişken	İş Tatmini	Yüzeysel Davranış	Duyguların Bastırılması	Derin Davranış
İş Tatmini	1.000	0.160	0.184	0.350
Yüzeysel Davranış	0.160	1.000	0.352	0.180
Duyguların Bastırılması	0.184	0.352	1.000	0.151
Derin Davranış	0.350	0.180	0.151	1.000

İş Tatmini İlişkileri: Derin davranış ile en güçlü pozitif ilişki ($r=0.350$, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış ($r=0.160$) ve duyguların bastırılması ($r=0.184$) ile zayıf pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Duygusal Emek Stratejileri Arası İlişkiler: Yüzeysel davranış ile duyguların bastırılması arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0.352$). Derin davranış ile diğer boyutlar arasında zayıf ilişkiler ($r\leq 0.180$) vardır.

4.7.5 Hipotez testleri

H1: Çalışanların duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif yönde olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 4.21: Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Pearson r	Pearson p	Spearman rho	Spearman p
Duygusal Emek (Toplam)	0.273	0.000	0.280	0.000
Yüzeysel Davranış	0.160	0.010	0.146	0.019
Duyguların Bastırılması	0.184	0.003	0.217	0.000
Derin Davranış	0.350	0.000	0.379	0.000

Duygusal emek toplam puanı ile iş tatmini arasında hem Pearson ($r=0.273$, $p<0.001$) hem de Spearman ($\rho=0.280$, $p<0.001$) analizlerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, “Çalışanların duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini desteklemektedir.

Alt Boyut Analizleri yapılacak olunursa;

Yüzeysel davranış ile iş tatmini arasındaki ilişki zayıf düzeyde ve anlamlıdır (Pearson $r=0.160$, $p=0.010$; Spearman $\rho=0.146$, $p=0.019$). Bu, yüzeysel duygusal emek stratejilerinin iş tatminiyle ilişkili olduğunu ancak bu ilişkinin düşük düzeyde olduğunu gösterir.

Duyguların bastırılması ile iş tatmini arasında zayıf-orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır (Pearson $r=0.184$, $p=0.003$; Spearman $\rho=0.217$, $p<0.001$). Bu bulgu, duygularını bastıran çalışanların iş tatmininin de bir miktar arttığını göstermektedir.

Derin davranış ile iş tatmini arasındaki ilişki ise en güçlü düzeydedir (Pearson $r=0.350$, $p<0.001$; Spearman $\rho=0.379$, $p<0.001$). Bu, duygusal emeğin içselleştirilerek (derin davranış) sergilenmesinin iş tatminini artırmada daha etkili olduğunu göstermektedir.

Hem Pearson hem de Spearman korelasyonlarının raporlanması, verilerin normallikten sapma gösterdiği durumlarda sonuçların tutarlılığını artırır. Tüm p-değerlerinin 0.05'ten küçük olması, ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.

Sonuçlar, duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle derin davranışın iş tatminiyle olan ilişkisi, literatürde duygusal emeğin içselleştirilmesinin olumlu iş çıktılarıyla bağlantılı olduğu bulgularını destekler.

Yüzeysel davranış ve duyguların bastırılması alt boyutlarının iş tatminiyle ilişkisi daha zayıf olsa da, anlamlıdır. Bu, çalışanların duygusal emek stratejilerinin iş tatmini üzerinde farklı derecelerde etkili olabileceğini gösterir.

Sonuç olarak, Hipotez doğrulanmıştır; çalışanların duygusal emek düzeyleri arttıkça iş tatmini de artmaktadır ve bu ilişki özellikle derin davranış boyutunda daha belirgindir.

H2: Sarf edilen duygusal emek katılımcuların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

Cinsiyet ve Duygusal Emek İlişkisi Analizi

Çizelge 4.22: Betimsel İstatistikler

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Medyan
Duygusal Emek (Toplam)	Erkek	142	3.254	0.572	0.048	3.250
	Kadın	116	3.084	0.514	0.048	3.125
Yüzeysel Davranış	Erkek	142	3.143	0.746	0.063	3.250
	Kadın	116	3.011	0.659	0.061	3.000
Duyguların Bastırılması	Erkek	142	3.231	0.770	0.065	3.250
	Kadın	116	2.929	0.784	0.073	3.000
Derin Davranış	Erkek	142	3.630	0.809	0.068	3.500
	Kadın	116	3.612	0.757	0.071	3.500

Çizelge 4.23: Mann-Whitney U Testi ve Etki Büyüklüğü Sonuçları

Boyut	U-istatistiği	p-değeri	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü (r)
Duygusal Emek (Toplam)	9548.5	0.028	Var	0.137
Yüzeysel Davranış	9183.5	0.111	Yok	0.099
Duyguların Bastırılması	9947.0	0.004	Var	0.179
Derin Davranış	8568.0	0.569	Yok	0.035

Genel Duygusal Emek Düzeyi, Erkek çalışanların genel duygusal emek düzeyi (\bar{x} =3.254, SS =0.572), kadın çalışanlardan (\bar{x} =3.084, SS =0.514) daha

yüksektir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U=9548.5$, $p=0.028$). Etki büyüklüğü ($r=0.137$) düşük düzeydedir (Cohen kriterleri: küçük etki $r=0.10$).

Alt Boyutların Analizi yapıldığında;

Yüzeysel Davranış, Erkekler ($\bar{x}=3.143$, $SS=0.746$) ve kadınlar ($\bar{x}=3.011$, $SS=0.659$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($U=9183.5$, $p=0.111$). Etki büyüklüğü ($r=0.099$) ihmal edilebilir düzeydedir.

Duyguların Bastırılması; En belirgin cinsiyet farkı bu boyutta gözlenmiştir. Erkekler ($\bar{x}=3.231$, $SS=0.770$) kadınlardan ($\bar{x}=2.929$, $SS=0.784$) daha yüksek puan almıştır. Fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U=9947.0$, $p=0.004$). Etki büyüklüğü ($r=0.179$) düşük-orta düzeydedir.

Derin Davranış; Erkekler ($\bar{x}=3.630$, $SS=0.809$) ve kadınlar ($\bar{x}=3.612$, $SS=0.757$) benzer düzeydedir. İstatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($U=8568.0$, $p=0.569$). En düşük etki büyüklüğü bu boyuttadır ($r=0.035$).

Hipotez Değerlendirmesi yapılacak olunursa, "Sarf edilen duygusal emek katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir" hipotezi kısmen desteklenmiştir. Toplam duygusal emek ve duyguların bastırılması boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunurken, yüzeysel ve derin davranış boyutlarında cinsiyet farkı gözlenmemiştir.

H3: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

İş Tatmini ve Cinsiyet İlişkisi Analizi

Çizelge 4.24: Betimsel İstatistikler

İstatistik	Erkek	Kadın
N	142	116
Ortalama	3.548	3.363
Std. Sapma	0.697	0.661
Std. Hata	0.059	0.062
Medyan	3.600	3.450
Çeyrekler Arası Aralık	0.938	0.675
Minimum	1.250	1.000
Maksimum	5.000	4.950
Çarpıklık	-0.479	-0.899
Basıklık	0.551	1.462

Çizelge 4.25: Normallik Testi Sonuçları

Grup	Shapiro-Wilk İstatistiği	p-değeri	Normal Dağılım
Erkek	0.974	0.009	Hayır
Kadın	0.939	<0.001	Hayır

Çizelge 4.26: Mann-Whitney U Testi Sonuçları

İstatistik	Değer
U-istatistiği	9673.0
p-değeri	0.016
Etki Büyüklüğü (r)	0.150
Anlamlı Fark	Var

Betimsel İstatistikler Analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Erkek çalışanların iş tatmini ortalaması (\bar{x} =3.548, SS=0.697) kadın çalışanlardan (\bar{x} =3.363, SS=0.661) daha yüksektir. Medyan değerleri de benzer bir fark göstermektedir (Erkek=3.600, Kadın=3.450). Her iki grupta da ortalama değerler ölçeğin orta noktasının (3.000) üzerindedir.

Erkek çalışanlarda değişkenlik (ÇAA=0.938) kadınlara göre (ÇAA=0.675) daha yüksektir. Standart sapma değerleri birbirine yakındır (Erkek=0.697, Kadın=0.661)

Dağılım Özellikleri incelendiğinde; Her iki grup da negatif çarpıklık göstermektedir (Erkek=-0.479, Kadın=-0.899). Kadın grubunda basıklık (1.462) erkek grubuna (0.551) göre daha yüksektir. Bu değerler, kadın çalışanlarda puanların daha çok orta değerlerde yoğunlaştığını gösterir.

Normallik Analizi sonuçları ise; Shapiro-Wilk testi sonuçları her iki grup için de normal dağılım varsayımının karşılanmadığını göstermektedir. (Erkek grubu: W=0.974, p=0.009, Kadın grubu: W=0.939, p<0.001) Bu nedenle gruplar arası karşılaştırma için parametrik olmayan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır

Hipotez Testi Sonuçları değerlendirildiğinde; Mann-Whitney U testi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (U=9673.0, p=0.016). Etki büyüklüğü (r=0.150) düşük-orta düzeydedir (Cohen kriterleri: küçük=0.10, orta=0.30). Bu sonuçlar, "Yaşanılan iş tatmini katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir" hipotezini desteklemektedir

Bulgular, cinsiyet faktörünün iş tatmininde anlamlı bir değişken olduğunu göstermektedir. Erkek çalışanların daha yüksek iş tatmini bildirmesi, sektörel ve kültürel faktörlerle ilişkili olabilir. Etki büyüklüğünün düşük-orta düzeyde olması, cinsiyetin iş tatminini etkileyen tek faktör olmadığını gösterir

H4: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

Duygusal Emek ve Yaş Grupları Arasındaki Farklılık Analizi

Çizelge 4.27: Yaş Gruplarına Göre Duygusal Emek Betimsel İstatistikleri

Yaş Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	ÇAA	Min	Maks
18-24 Yaş	82	3.309	0.593	3.250	0.833	2.08	5.00
25-34 Yaş	60	3.119	0.588	3.167	0.750	1.33	4.17
35-44 Yaş	57	3.083	0.496	3.167	0.667	1.83	4.25
45-54 Yaş	50	3.130	0.530	3.292	0.750	1.50	4.00
55 Yaş Üstü	9	3.222	0.212	3.250	0.250	2.75	3.42

Çizelge 4.28: Kruskal-Wallis H Testi

H-istatistiği	p-değeri	Anlamlı Fark
3.689	0.450	Yok

(Bonferroni düzeltilmeli ikili karşılaştırmalara gerek kalmamıştır; genel test anlamlı değildir.)

Betimsel Bulguların Yorumu yapılacak olunursa; Ortalama değerler 18-24 yaş grubunda en yüksek ($\bar{x} = 3.309$) olup 35-44 yaş grubunda en düşüktür ($\bar{x} = 3.083$). Farklar görünürde sınırlıdır (≈ 0.23 puan). Standart sapma değerleri yaş büyüdükçe hafifçe azalmakta, 55 Yaş Üstü grubunda varyans oldukça düşüktür ($SS = 0.212$) → yaşlı katılımcılar duygu yönetiminde homojendir. Medyan ve Çeyrekler Arası Aralık (ÇAA) da benzer deseni doğrulamaktadır; tüm gruplar ölçeğin orta-üst bandında ($\approx 3.1-3.3$) konumlanmıştır.

İstatistiksel Hipotez Testine göre; Kruskal-Wallis analizi beş yaş grubunun duygusal emek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemiştir ($H(4)=3.69$, $p=0.450$). Bu sonuç, “Sarf edilen duygusal emek katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir” şeklindeki araştırma hipotezini reddetmemize yol açar.

Literatürde yaşın duygusal emek stratejileri üzerinde karışık etkiler yarattığı raporlanmıştır. Mevcut bulgular, seramik sektöründe yaşa bağlı öğrenme-etkileşim

etkilerinin sınırlı olduğunu ve duygusal emek düzeylerinin kariyer evreleri boyunca görece stabil kaldığını ima etmektedir. 55+ yaş grubunun dar varyansı, ileri yaş çalışanların içselleştirdiği rutin duygu düzenleme becerilerinin benzeştiğini gösterebilir.

H5: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

İş Tatmini ve Yaş Grupları Arasındaki İlişki Analizi

Çizelge 4.29: Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Betimsel İstatistikleri

Yaş Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	CAA	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
18-24 Yaş	82	3.480	0.824	3.700	1.088	1.00	5.00	-0.804	0.488
25-34 Yaş	60	3.627	0.600	3.625	0.700	2.40	5.00	0.339	-0.143
35-44 Yaş	57	3.344	0.576	3.450	0.450	1.95	4.35	-0.713	-0.007
45-54 Yaş	50	3.376	0.638	3.500	0.250	1.40	4.95	-0.923	1.795
55 Yaş Üstü	9	3.500	0.519	3.700	0.900	2.75	4.20	-0.325	-1.415

Çizelge 4.30: Kruskal-Wallis Testi Sonucu

İstatistik	Değer	Sonuç
H-istatistiği	7.063	-
p-değeri	0.133	-
Anlamlı Fark	-	Yok

Betimsel İstatistik Bulguları değerlendirildiğinde; En yüksek iş tatmini ortalaması 25-34 yaş grubunda ($\bar{x}=3.627$), En düşük ortalama 35-44 yaş grubunda ($\bar{x}=3.344$), Tüm yaş gruplarında medyan değerleri 3.450-3.700 aralığında, Genel olarak iş tatmini düzeyleri ortalamanın üzerinde (>3.000) olduğu görülmektedir.

Değişkenlik Ölçüleri, En yüksek değişkenlik 18-24 yaş grubunda ($SS=0.824$, $CAA=1.088$), En düşük değişkenlik 45-54 yaş grubunda ($CAA=0.250$), Standart sapma değerleri 0.519-0.824 aralığında değişmektedir.

Dağılım Özellikleri: Çarpıklık değerleri 25-34 yaş grubu hariç negatiftir. En yüksek basıklık 45-54 yaş grubunda (1.795) bulunmaktadır. 55 yaş üstü grupta belirgin platikurtik dağılım (-1.415) olduğu gözlemlenmektedir.

Hipotez Testi Sonuçları değerlendirildiğinde;

Kruskal-Wallis Testi, $H(4)=7.063$, $p=0.133$, İstatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. "Yaşanılan iş tatmini katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir" hipotezi reddedilmiştir.

Bonferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testlerinde hiçbir ikili karşılaştırma anlamlı fark göstermemiştir. En yüksek etki büyüklüğü 25-34 ve 35-44 yaş grupları arasında ($r=0.187$) yer almaktadır. Tüm etki büyüklükleri düşük düzeydedir ($r<0.20$)

Yaş faktörünün iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgu, iş tatmininin yaştan ziyade diğer örgütsel ve bireysel faktörlerle ilişkili olabileceğini gösterir. 25-34 yaş grubunun görece yüksek ortalaması, kariyer gelişim döneminin pozitif etkisini yansıtabilir

H6: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Duygusal Emek ve Medeni Durum İlişkisi

Çizelge 4.31: Medeni Duruma Göre Duygusal Emek Betimsel İstatistikleri

Boyut / İstatistik	N	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Çeyrekler Arası Aralık	Min	Maks
Toplam Duygusal Emek	Bekâr (n=116)	3.218	0.587	3.250	0.771	1.83	5.00
	Evli (n=142)	3.144	0.525	3.250	0.729	1.33	5.00
Yüzeysel Davranış	Bekâr	3.093	0.753	3.167	1.042	1.33	5.00
	Evli	3.076	0.680	3.167	0.833	1.00	5.00
Duyguların Bastırılması	Bekâr	3.170	0.808	3.250	1.000	1.00	5.00
	Evli	3.033	0.777	3.250	1.000	1.00	5.00
Derin Davranış	Bekâr	3.685	0.893	4.000	1.000	1.00	5.00
	Evli	3.570	0.688	3.500	1.000	1.50	5.00

Çizelge 4.32: Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	U-istatistiği	p-değeri	Etki Büyüklüğü (r)	Anlamlı Fark
Toplam Duygusal Emek	8 572.5	0.573	0.035	Yok
Yüzeysel Davranış	8 327.5	0.878	0.010	Yok
Duyguların Bastırılması	8 847.5	0.303	0.064	Yok
Derin Davranış	9 282.5	0.073	0.109	Yok

Betimsel Bulguların Yorumları değerlendirildiğinde; Tüm boyutlarda bekârların ortalamaları evlilerden biraz yüksek olsa da farklar < 0.15 puan düzeyindedir. Standart sapma ve ÇAA değerleri gruplar arasında oldukça benzerdir; dolayısıyla dağılım genişlikleri de paraleldir. Her iki medeni durum kategorisinde de duygusal emek puanları ölçeğin orta–üst bandında yer almaktadır (≈ 3.0 – 3.7).

Normallik varsayımı ihlal edildiği için (Shapiro testleri, ayrıntılar önceki analizlerde gösterilmiştir) parametrik olmayan **Mann-Whitney U testi** kullanıldı. Hiçbir boyutta p-değerleri 0.05 sınırını aşmamıştır; dolayısıyla **medeni duruma göre anlamlı fark bulunmamıştır**. Etki büyüklükleri ($|r| = 0.01$ – 0.11) Cohen’in sınıflamasına göre “küçük” düzeydedir; pratikte göz ardı edilebilir farklar söz konusudur.

Bulgular, duygusal emeğin evlilik statüsünden bağımsız biçimde belirlendiğini göstermektedir. Literatürde evliliğin duygusal destek kaynağı olabileceği, dolayısıyla duygusal emeği hafifletebileceği öne sürülürken; mevcut veriler bu savı doğrulamamaktadır. Büyük olasılıkla iş ortamı talepleri ve bireysel kişilik/baş etme stratejileri medeni durumun etkisini gölgelemiştir.

Sonuç olarak; “Sarf edilen duygusal emek katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi **desteklenmemiştir**; seramik sektörü çalışanlarında bekâr ve evli bireyler benzer düzeyde duygusal emek sergilemektedir.

H7: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

İş Tatmini ve Medeni Durum İlişkisi

(Toplam iş tatmini puanları, 1 = “HİÇ MEMNUN DEĞİLİM” ... 5 = “ÇOK MEMNUNUM”)

Çizelge 4.33: Betimsel İstatistikler

İstatistik	Bekâr (n = 116)	Evli (n = 142)
Ortalama	3.556	3.390
Standart Sapma	0.753	0.623
Medyan	3.700	3.500
Çeyrekler Arası Aralık	1.000	0.538
Minimum	1.25	1.00
Maksimum	5.00	5.00
Çarpıklık	-0.575	-0.851
Basıklık	0.303	1.901

Çizelge 4. 34: Mann-Whitney U Testi

Test İstatistiği	Değer	Yorum
U-istatistiği	9 754.5	
p-değeri	0.011	
Etki Büyüklüğü (r)	0.159	
Anlamlı Fark	Var	

($r \approx 0.10$ küçük, 0.30 orta, 0.50 büyük etki olarak yorumlanır.)

Bekâr çalışanlar evlilere göre daha yüksek ortalama iş tatmini bildirmektedir (3.556 vs 3.390). Medyan ve üst çeyrek değerleri de aynı yönü teyit etmektedir. Her iki dağılım da negatiftir (çarpıklık < 0), yani yüksek tatmin puanlarında yığılma vardır; ancak evli grubun basıklığı (1.901) bekârlardan (0.303) belirgin biçimde daha yüksektir. Bu, evlilerde puanların orta değerlere sıkıştığını gösterir.

Bekâr grubunun standart sapması (0.753) ve ÇAA'sı (1.000) evlileri (0.623; 0.538) aşmaktadır; yani bekârların iş tatmini dağılımı daha geniştir. Minimum puan 1–1.25 aralığındadır; az sayıda çalışan çok düşük tatmin belirtmiştir.

Normal dağılım varsayımı sağlanmadığından parametrik olmayan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. $p = 0.011 < 0.05$ olduğu için “Yaşanılan iş tatmini katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi desteklenmiştir. Etki büyüklüğü $r = 0.159$ küçük-orta düzeydedir; fark istatistiksel olarak anlamlı olsa da pratik açıdan sınırlıdır.

Literatürde evlilik statüsünün iş tatminini hem olumlu (sosyal destek, istikrar) hem olumsuz (iş-aile çatışması) yönde etkileyebileceği öne sürülür. Bu çalışmada bekârların daha yüksek tatmin düzeyi, esnek sorumluluklar, kariyer mobilitesi veya örgütteki gelişim beklentilerinin yüksekliğiyle ilişkili olabilir. Evlilerde dağılımın daralması, iş tatmininin ev-iş dengeleme stratejilerinden veya aile sorumluluklarından daha fazla etkilenecek şekilde homojenleştiğini

Sonuç olarak; Medeni durum, seramik sektörü çalışanlarının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak küçük ölçekli bir etkiye sahiptir; bekâr çalışanlar evli çalışanlara kıyasla biraz daha yüksek memnuniyet bildirmektedir.

H8: Sarf edilen duygusal emek katılımcuların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

Duygusal Emek ve Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılık Analizi

Çizelge 4.35: Eğitim Gruplarına Göre Duygusal Emek Betimleyici İstatistikleri

Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	ÇAA	Min	Maks
İlköğretim	21	2.619	0.559	2.750	0.417	1.33	3.33
Lise	114	3.260	0.471	3.333	0.562	1.92	4.17
Lisans	108	3.180	0.552	3.167	0.688	1.83	5.00
Yüksek Lisans	10	3.417	0.860	3.417	1.104	2.00	5.00
Doktora	5	3.100	0.325	3.000	0.333	2.75	3.58

Çizelge 4.36: Kruskal-Wallis H Testi

H-istatistiği	p-değeri	Anlamlı Fark
23.706	< 0.001	Var

Çizelge 4.37: Bonferroni Düzeltilmiş İkili Karşılaştırmalar

Grup 1	Grup 2	U	p-adj	Etki Büyüklüğü (r)	Anlamlı Fark
Lisans	İlköğretim	1 713.5	0.002	0.326	Evet
Lise	İlköğretim	1 979.0	< 0.001	0.409	Evet
(Diğer tüm ikili karşılaştırmalar)			≥ 0.066	r ≤ 0.45	Hayır

Not : r ≥ 0.10 küçük, ≥ 0.30 orta, ≥ 0.50 büyük etki (Cohen).

Betimsel Bulguların Yorumlanacak olunursa; Duygusal emek ortalaması en düşük grup **İlköğretim** ($\bar{x} = 2.62$) iken en yüksek grup **Yüksek Lisans** ($\bar{x} = 3.42$) olmuştur. Ortaöğretim-üstü grupların (Lise, Lisans, YL, Doktora) ortalamaları ölçeğin “orta-üst” bandında (~3.1–3.4) kümelenmektedir. İlköğretim grubunun dar ÇAA’sı (0.417) ve görelî homojenliği, düşük düzeyde ancak benzer yoğunlukta duygusal emek sergilediklerini düşündürür.

Kruskal-Wallis Sonuçları yorumlanacak olunursa; $H(4)=23.71$, $p<0.001$ → **eğitim grupları arasında en az bir çift arasında anlamlı fark vardır.** Parametrik olmayan testin seçilmesi, dağılımın normallikten sapması ve grup eşitsizliği (örn. Doktora $n=5$) nedeniyledir.

Bonferroni düzeltmesi sonrasında **yalnızca İlköğretim–Lise ($r=0.41$) ve İlköğretim–Lisans ($r=0.33$) çiftleri anlamlıdır.** s Bu farkların etki büyüklükleri “orta” düzeydedir; yani pratikte de hissedilebilir. Yüksek Lisans ve Doktora örneklemeleri küçük olduğu için ($n=10$; $n=5$) istatistiksel güç düşüktür; bu gruplarla diğerleri arasındaki farklar anlamlı çıkmamıştır.

Sonuçlar, **eğitim arttıkça duygusal emek düzeyinin yükselme eğiliminde** olduğunu destekler (özellikle düşük eğitilmiş çalışanlarla karşılaştırıldığında). Eğitim seviyesi arttıkça iletişim becerileri, müşteri/sosyal beklenti farkındalığı ve örgütsel rol normları güçlenmekte, bu da duygusal emek stratejilerini daha sık kullanmaya yol açabilmektedir. İlköğretim mezunlarının düşük ortalaması, duygu düzenleme gerektiren müşteri ilişkilerinden ziyade daha fazla fiziksel üretim süreçlerine odaklanmalarıyla açıklanabilir.

Sonuç olarak; “Sarf edilen duygusal emek katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir” hipotezi **desteklenmiştir.**

H9: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

İş Tatmini ve Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılık Analizi

(Toplam iş tatmini puanları; 1 = “Hiç Memnun Değilim” ... 5 = “Çok Memnunum”)

Çizelge 4.38: Eğitim Gruplarına Göre Betimsel İstatistikler

Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	ÇAA	Min	Maks
İlköğretim	21	2.990	0.798	2.950	0.800	1.40	5.00
Lise	114	3.537	0.617	3.550	0.550	1.40	5.00
Lisans	108	3.502	0.634	3.600	0.712	1.95	5.00
Yüksek Lisans	10	3.755	0.764	3.825	1.188	2.70	4.95
Doktora	5	2.420	1.230	2.750	2.300	1.00	3.55

Çizelge 4.39: Kruskal-Wallis H Testi

H-istatistiği	p-değeri	Anlamli Fark
17.571	0.001	Var

(Yalnızca p-adj < 0.05 olan farklar vurgulanmıştır)

Çizelge 4.40: Bonferroni Düzeltilmiş İkili Karşılaştırmalar

Grup 1	Grup 2	U	p-adj	Etki Büyüklüğü (r)	Anlamli Fark
Lisans	İlköğretim	1 624.5	0.018	0.276	Evet
Lise	İlköğretim	1 775.5	0.004	0.302	Evet

(Öteki sekiz karşılaştırmada p-adj \geq 0.26, anlamli fark yoktur.)

$r \geq 0.10$ = küçük, ≥ 0.30 = orta, ≥ 0.50 = büyük etki (Cohen).

Betimsel Bulguların Yorumlanacak onursa; İş tatmini ortalamaları, **İlköğretim düzeyinde en düşük** ($\bar{x} = 2.99$) iken **Yüksek Lisans düzeyinde en yüksek** ($\bar{x} = 3.76$) gözlenmiştir. Lise ve Lisans grupları benzer (≈ 3.5) ve ölçeğin “orta-üst” bandındadır. Doktora grubunun ortalaması (2.42) düşük görünmekle birlikte örneklem küçüktür ($n = 5$); geniş sapma ($SS = 1.23$) ve geniş ÇAA, sonuçların gücünü azaltmaktadır.

Genel Hipotez Testi (Kruskal-Wallis) sonuçlarına göre; $H(4) = 17.57$, $p = 0.001 \rightarrow$ **eğitim düzeyleri arasında iş tatmini açısından anlamli fark vardır.** Parametrik olmayan test seçimi, dağılımların normallikten sapması ve grup büyüklüklerindeki dengesizlik nedeniyle uygun görülmüştür.

İkili Karşılaştırmalar ve Etki Büyüklükleri ise; Anlamli farklar yalnızca **İlköğretim \leftrightarrow Lise** ($r = 0.30$, orta etki) ve **İlköğretim \leftrightarrow Lisans** ($r = 0.28$, küçük-orta etki) çiftlerinde ortaya çıkmıştır. Yüksek Lisans ve Doktora gruplarıyla yapılan karşılaştırmalar, küçük örneklem nedeniyle istatistiksel güç yetersizliğinden anlamli çıkmamıştır ($p\text{-adj} > 0.26$) ancak etki büyüklükleri bazı durumlarda orta düzeye yakındır (ör. YL – İlköğretim $r = 0.40$). **İlköğretim mezunlarının düşük iş tatmini,**

görev çeşitliliğinin sınırlılığı, kariyer ilerleme imkânlarının azlığı ve daha zorlu fiziksel çalışma şartlarıyla ilişkili olabilir. Orta ve üst düzey eğitimlilerin daha yüksek tatmini, otonomi, beceri kullanımı, gelişim fırsatları ve ücret düzeylerinin artmasıyla açıklanabilir. Doktora seviyesindeki düşüş, “aşırı nitelikli” olma hissi ve beklenti-gerçeklik uyumsuzluğundan kaynaklanabilir; ancak örneklem küçüktür.

Sonuç olarak; “Yaşanılan iş tatmini katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir” hipotezi **desteklenmiştir**. Farkın temel kaynağı, İlköğretim mezunları ile Lise/Lisans mezunları arasındaki belirgin iş tatmini farkıdır; etkiler küçük-orta düzeydedir ve özellikle düşük eğitilmiş çalışanlara yönelik örgütsel müdahaleler gereklidir.

H10: Sarf edilen duygusal emek katılımcıların önceki iş tecrübelerine göre farklılık gösterir.

Duygusal Emek ve İş Tecrübesi Arasındaki Farklılık Analizi

Çizelge 4.41: İş Tecrübe Gruplarına Göre Betimsel İstatistikler

İş Tecrübe Grubu	n	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	ÇAA	Min	Maks
0-2 Yıl	44	3.328	0.536	3.292	0.708	2.08	4.25
2-5 Yıl	42	3.119	0.591	3.083	0.625	1.67	5.00
5-10 Yıl	63	3.114	0.557	3.167	0.583	1.50	4.17
10-20 Yıl	65	3.114	0.606	3.167	0.750	1.33	5.00
20 Yıl ve Üstü	44	3.267	0.421	3.375	0.625	2.58	4.25

Çizelge 4.42: Kruskal-Wallis H Testi

H-istatistiği	p-değeri	Anlamlı Fark
6.634	0.157	Yok

(Parametrik olmayan test; $\alpha = 0.05$)

Merkezi Eğilim ve Dağılım

- En yüksek duygusal emek ortalaması **0-2 yıl deneyim** grubunda ($\bar{x} = 3.33$), en düşük ortalamalar ise 2-5 ve 5-10 yıl gruplarında (~ 3.11).
- 20 yıl ve üstü çalışanların ortalaması 3.27 ile yeniden hafif yükselmektedir.
- Standart sapmalar 0.42–0.61 aralığındadır; 20+ yıl tecrübe grubunun varyansı en düşüktür ($SS = 0.421$), bu grubun puanlarının görece homojenliğini yansıtır.

Genel Hipotez Testi (Kruskal-Wallis)

• $H(4)=6.63$, $p=0.157$ → iş tecrübesi grupları arasında duygusal emek açısından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur.

• Dolayısıyla “Sarf edilen duygusal emek katılımcıların önceki iş tecrübelerine göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıntılı bir değerlendirme yapılacak olunursa; Duygusal emek uygulamaları, öğrenilebilen bir beceri olduğundan deneyim arttıkça artması beklenebilir; ancak bulgular bunun lineer olmadığını göstermektedir. Yeni çalışanların (0-2 yıl) yüksek ortalaması, yeni rollere uyum sağlamak için daha fazla “yüzeysel” veya “derin” davranış göstermelerini yansıtabilir. Orta kademde (2-10 yıl) bir plato gözlenmesi, iş rutinleşmesi ve duygusal düzenleme stratejilerinin içselleşmesiyle ilişkilendirilebilir. 20+ yıl grubunda kısmi artış, “uzmanlaşma” ile artan müşteri/ast-üst etkileşimlerinden veya yaşça büyük çalışanların geliştirdiği empatik yaklaşımlardan kaynaklanabilir; ancak fark istatistiksel olarak teyit edilmemiştir.

Sonuç olarak; İş tecrübesi grupları arasında duygusal emek puanları farklı görünse de istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur; bu nedenle hipotez desteklenmemektedir.

H11: Yaşanılan iş tatmini katılımcıların önceki iş tecrübelerine göre farklılık gösterir.

İş Tatmini ve İş Tecrübesi Arasındaki İlişki Analizi

Çizelge 4.43: İş Tecrübe Gruplarına Göre İş Tatmini Betimsel İstatistikleri

İş Tecrübesi	N	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	ÇAA	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
0-2 Yıl	44	3.435	0.740	3.575	1.000	1.70	5.00	-0.345	-0.325
2-5 Yıl	42	3.683	0.711	3.850	0.600	1.40	5.00	-0.779	1.174
5-10 Yıl	63	3.420	0.650	3.500	0.700	1.40	4.80	-0.603	0.990
10-20 Yıl	65	3.375	0.605	3.450	0.800	2.00	5.00	-0.134	0.286
20 Yıl ve Üstü	44	3.481	0.728	3.550	0.525	1.00	4.95	-1.446	3.094

Çizelge 4.44: Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

İstatistik	Değer	Yorum
H-istatistiği	9.179	
p-değeri	0.057	Marjinal anlamlılık
Anlamlı Fark	Yok	$\alpha = 0.05$ düzeyinde

Merkezi Eğilim Analizine göre; En yüksek iş tatmini **2-5 yıl** deneyim grubunda ($\bar{x} = 3.68$), En düşük ortalama **10-20 yıl** grubunda ($\bar{x} = 3.38$), Tüm grupların ortalamaları ölçeğin orta noktasının (3.00) üzerindedir. Medyan değerleri ortalamalardan genellikle yüksektir, bu sol çarpık dağılımı işaret eder

Değişkenlik ve Dağılım analizine göre; En yüksek değişkenlik **0-2 yıl** grubunda ($\text{ÇAA} = 1.000$, $\text{SS} = 0.740$), En düşük değişkenlik **20+ yıl** grubunda ($\text{ÇAA} = 0.525$), Tüm gruplarda negatif çarpıklık görülmekte, özellikle 20+ yıl grubunda belirgin (-1.446), Basıklık değerleri farklılaşmakta, 20+ yıl grubunda leptokurtik dağılım (3.094)

Hipotez Testi Yorumlayacak olursak; Kruskal-Wallis $H(4) = 9.179$, $p = 0.057$, $\alpha = 0.05$ düzeyinde hipotez reddedilse de, sonuç **marjinal anlamlılığa** işaret etmektedir. Bu bulgu, iş tecrübesi-iş tatmini ilişkisinin zayıf ama göz ardı edilemeyecek düzeyde olduğunu gösterir

"Yaşanılan iş tatmini katılımcıların önceki iş tecrübelerine göre farklılık gösterir" hipotezi istatistiksel olarak desteklenmemiştir ($p = 0.057 > 0.05$). Ancak marjinal anlamlılık düzeyi ve ortalamalar arası farklılıklar, iş tecrübesinin iş tatmini üzerinde göz ardı edilemeyecek bir etkisi olduğunu düşündürmektedir. Özellikle 2-5 yıl tecrübe grubunun yüksek tatmini ve 10-20 yıl grubunun görece düşük tatmini, kariyer evrelerinin iş tatmini üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Tartışma

Bu tez kapsamında seramik sektöründe çalışanların iş tatmini ve duygusal emek düzeyleri ile bu değişkenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi demografik ve mesleki faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı çok yönlü istatistiksel analizlerle incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek iç tutarlılık (Cronbach's $\alpha > 0.70$) göstermesi, elde edilen bulguların güvenilirliğini artırmıştır. Ayrıca, faktör analizleriyle ölçeklerin yapı geçerliği de doğrulanmıştır.

Çalışanların genel olarak orta-üst düzeyde iş tatmini ve duygusal emek sergilediği görülmüştür. Duygusal emek boyutları incelendiğinde, derin davranış ortalamasının yüzeysel ve bastırma stratejilerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizleri, özellikle derin davranış ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Demografik ve mesleki değişkenlere göre yapılan fark analizlerinde, eğitim düzeyinin hem iş tatmini hem de duygusal emek üzerinde belirleyici bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle ilköğretim mezunları ile lise ve lisans mezunları arasında anlamlı ve orta düzeyde farklar bulunmuştur. Medeni durumun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, bekâr çalışanların evlilere göre daha yüksek iş tatmini bildirdiği belirlenmiştir. Cinsiyet ise duyguların bastırılması ve toplam duygusal emek ile iş tatmini üzerinde küçük ama anlamlı etkilere sahiptir. Yaş ve iş tecrübesi grupları genel olarak anlamlı farklılık üretmemiş, ancak iş tecrübesinde marjinal anlamlılık ve ortalamalar arası dikkat çekici farklılıklar gözlenmiştir. Özellikle 2-5 yıl tecrübe grubunun yüksek iş tatmini ve 10-20 yıl grubunun görece düşük iş tatmini, kariyer evrelerinin iş tatmini üzerinde dalgalı bir etki yarattığını göstermektedir.

Bu bulgular, iş tatmini ve duygusal emek üzerinde tek bir demografik veya mesleki değişkenin belirleyici olmadığını, çoklu faktörlerin ve bunlar arasındaki

etkileşimlerin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örneklemedeki bazı grupların (ör. doktora ve yüksek lisans mezunları) küçük olması, bu gruplar için elde edilen sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

5.2 Sonuç

Bu tezde elde edilen bulgular, seramik sektörü çalışanlarının iş tatmini ve duygusal emek düzeylerinin, özellikle eğitim düzeyi ve medeni durum gibi demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirliği ve yapı geçerliği, elde edilen sonuçların bilimsel açıdan sağlamlığını desteklemektedir.

Çalışanların genel olarak orta-üst düzeyde iş tatmini ve duygusal emek sergilediği, derin davranış stratejisinin iş tatminiyle pozitif ve anlamlı bir ilişki gösterdiği saptanmıştır. Bu durum, çalışanların içselleştirilmiş duygu yönetimi stratejileri geliştirdiklerinde işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir. Yüzeysel davranış ve bastırma stratejilerinin ise iş tatminiyle anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır.

Eğitim düzeyi, hem iş tatmini hem de duygusal emek açısından en belirgin ayrıştırıcı değişken olarak öne çıkmıştır. Lise ve lisans mezunlarının, ilköğretim mezunlarına kıyasla daha yüksek iş tatmini ve duygusal emek düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, eğitim düzeyinin çalışanların iş ortamındaki beklenti, iletişim ve duygu yönetimi becerilerini artırdığını göstermektedir. Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi ise, bekâr çalışanların evlilere göre daha yüksek iş tatmini bildirmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu durum, iş-aile çatışması, sorumluluk paylaşımı ve kariyer beklentileriyle ilişkili olabilir.

Cinsiyetin, duyguların bastırılması ve toplam duygusal emek ile iş tatmini üzerinde küçük ama anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Yaş ve iş tecrübesi grupları arasında ise genel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır; ancak iş tecrübesi için marjinal anlamlılık ve ortalamalar arası farklılıklar, kariyer evrelerinin iş tatmini üzerinde dalgalı bir etki yarattığını göstermektedir.

Sonuç olarak, bu tezde elde edilen bulgular, seramik sektöründe çalışanların iş tatmini ve duygusal emek düzeylerinin, özellikle eğitim ve medeni durum gibi demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarında bu bulgular dikkate alınarak, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı, kapsayıcı ve gelişim odaklı politikalar geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, iş tatmini ve duygusal emek üzerinde etkili olabilecek diğer örgütsel ve bireysel faktörlerin de ilerleyen araştırmalarda çok değişkenli modellerle incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma, seramik sektöründe çalışanların iş yaşamı deneyimlerinin anlaşılmasına katkı sağlamış; iş tatmini ve duygusal emek kavramlarının örgütsel uygulamalar ve çalışan iyi oluşu açısından ne denli önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur.

5.3 Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, seramik sektöründe çalışanların iş tatmini ve duygusal emek düzeylerini demografik ve mesleki değişkenler açısından inceleyerek önemli bulgular ortaya koymuştur. Ancak, araştırmanın sınırlılıkları ve elde edilen sonuçlar, gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli öneriler sunmaktadır. Bu öneriler, hem metodolojik yaklaşımları hem de araştırma konularını kapsamaktadır.

5.3.1 Metodolojik öneriler

- **Boylamsal Araştırma Tasarımları:** Bu çalışma kesitsel bir tasarıma sahip olduğu için değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve nedensellik ilişkileri hakkında kesin sonuçlar çıkarmak mümkün olmamıştır. Gelecekte yapılacak boylamsal araştırmalar, çalışanların iş tatmini ve duygusal emek düzeylerindeki değişimleri zaman içinde izleyerek daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir. Özellikle kariyer evreleri, terfi, iş değişikliği gibi olayların iş tatmini ve duygusal emek üzerindeki etkileri boylamsal tasarımlarla daha net bir şekilde ortaya konulabilir.
- **Karma Yöntem Araştırmaları:** Bu çalışma nicel verilere dayanmaktadır. Gelecekte yapılacak karma yöntem araştırmaları, nicel bulguları nitel verilerle destekleyerek daha derinlemesine bir analiz sağlayabilir. Örneğin, çalışanlarla yapılacak derinlemesine görüşmeler ve odak grup çalışmaları, iş tatmini ve duygusal emek deneyimlerinin altında yatan nedenleri ve süreçleri daha iyi anlamaya yardımcı olabilir.

- **Daha Büyük ve Dengeli Örneklemeler:** Bu çalışmada bazı demografik grupların (örneğin, doktora ve yüksek lisans mezunları) örneklem büyüklükleri sınırlı olduğu için bu gruplara ilişkin sonuçların genellenebilirliği kısıtlıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı demografik grupları temsil eden daha büyük ve dengeli örneklemeler kullanılarak daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir.
- **Çoklu Sektör ve Kültürler Arası Karşılaştırmalar:** Bu çalışma seramik sektörüyle sınırlıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, farklı sektörlerde ve farklı kültürel bağlamlarda çalışanların iş tatmini ve duygusal emek düzeylerini karşılaştırarak daha geniş bir perspektif sunabilir. Farklı sektörlerin ve kültürlerin iş tatmini ve duygusal emek üzerindeki etkileri, örgütsel uygulamaların uyarlanması açısından önemli bilgiler sağlayabilir.
- **Daha Kapsamlı Değişken Setleri:** Bu çalışmada demografik ve mesleki değişkenlerin yanı sıra, işin niteliği, örgütsel iklim, liderlik tarzı, iş-aile dengesi gibi faktörlerin de iş tatmini ve duygusal emek üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca, kişilik özellikleri, duygusal zekâ, öz-yeterlik gibi bireysel faktörlerin de iş tatmini ve duygusal emekle ilişkisi araştırılabilir.

5.3.2. Araştırma konuları için öneriler

- **Duygusal Emek Stratejilerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri:** Bu çalışmada derin davranışın iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalar, farklı duygusal emek stratejilerinin (yüzeysel davranış, derin davranış, samimi davranış) iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel bağlılık gibi değişkenler üzerindeki etkilerini daha detaylı inceleyebilir. Ayrıca, duygusal emek stratejilerinin hangi durumlarda daha etkili olduğu ve bu stratejilerin çalışanların iyi oluşu üzerindeki uzun vadeli etkileri de araştırılabilir.
- **İş-Aile Dengesinin İş Tatmini ve Duygusal Emekle İlişkisi:** Bu çalışmada medeni durumun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalar, iş-aile dengesinin iş tatmini ve duygusal emekle ilişkisini daha detaylı inceleyebilir. Özellikle çocuk sahibi olan çalışanların iş ve aile sorumluluklarını nasıl dengeledikleri, bu dengenin iş tatmini ve duygusal emek üzerindeki etkileri araştırılabilir.

- **Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Duygusal Emekle İlişkisi:** Liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve duygusal emek düzeylerini nasıl etkilediği araştırılabilir. Özellikle destekleyici, dönüştürücü ve etik liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini, duygusal emek stratejileri ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenebilir.
- **Örgütsel İklimin İş Tatmini ve Duygusal Emekle İlişkisi:** Örgütsel iklimin (örneğin, destekleyici, yenilikçi, rekabetçi) çalışanların iş tatmini ve duygusal emek düzeylerini nasıl etkilediği araştırılabilir. Özellikle örgütsel desteğin, adalet algısının ve psikolojik güvenliğin iş tatmini ve duygusal emek üzerindeki etkileri incelenebilir.
- **Eğitim Düzeyinin İş Tatmini ve Duygusal Emek Üzerindeki Dolaylı Etkileri:** Bu çalışmada eğitim düzeyinin iş tatmini ve duygusal emek üzerinde doğrudan etkili olduğu bulunmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalar, eğitim düzeyinin işin karmaşıklığı, otonomi, kariyer fırsatları gibi değişkenler aracılığıyla iş tatmini ve duygusal emek üzerindeki dolaylı etkilerini inceleyebilir.

Bu öneriler, gelecekte yapılacak araştırmaların daha kapsamlı, derinlemesine ve uygulamaya yönelik sonuçlar üretmesine yardımcı olabilir. İş tatmini ve duygusal emek, çalışanların iyi oluşu ve örgütsel başarı için kritik öneme sahip olduğundan, bu konulara yönelik araştırmaların artırılması ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Abu-Bader, S. H. (2000). Work Satisfaction, Burnout, And Turnover Among Social Workers In Israel: A Causal Diagram. *International Journal Of Social Welfare*, 9(3), 191-200.
- Adams, J. S. (1963). "Towards an understanding of inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67/5, 422-436.
- Akbulut, A. C. (2018). Depresyonun Duygu Düzenleme Süreçlerinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Klinik Psikiyatri Dergisi*, 21(2), 184-192.
- Alderfer, C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Arabshahi, M. and Arabshahi G. A. (2014). "The Relationship Between Personal Characteristics, Communication and Job Satisfaction", *Management Science Letters*, 4, 1595-1604.
- Argyle, M. (1989). Do Happy Workers Work Harder? The Effect Of Job Satisfaction On Work Performance. *How Harmful Is Happiness*, 94-105.
- Ashforth, B. E. ve Humprey, R. H. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity. *Academy Of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aşan, Ö., ve Motivasyon, S. G. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Atak, M., ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Journal Of Aeronautics And Space Technologies*, 3(1), 63-70.
- Austrom, D. R., Baldwin T. T. and Macy G. J. (2009). "The Single Worker: an Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well-Being", *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 22-29.
- Aydıntan, B. ve Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Barsade, S. G. ve Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter In Organizations?. *Academy Of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Basım, A. (2016). "Algılanan Streste Duygusal Emek ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma". *Türk Hava Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

- Başaran, H. (2003). Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler Ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak Kkk Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34.
- Biçkes, D. M., Yılmaz C., Demirtaş Ö ve Uğur A. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9/2, 97-121.
- Bisen, V., & Priya, R. (2010). *Business communication*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Bogler, R. (2001). “The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction”, *Educational Administration Quarterly*, 37/5, 662-683.
- Borgatta E. F. (1964). “The Structure of Personality Characteristics”, *Behavioral Science*, 9/1, 8-17.
- Brotheridge, C. M. and Lee R. T. (2003). “Development and validation of the Emotional Labour Scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76/3, 365–379.
- Brotheridge, C. M. (2006). “The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands”, *Psicothema*, 18, 139-144.
- Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of “People Work”. *Journal Of Vocational Behavior*, 60(1), 17 39.
- Browne, J. (2006). *Sex segregation and inequality in the modern labor market*, Bristol: The Policy Press University of Bristol.
- Burger, J. M. (2008). *Personality*, Thomson Higher Education, USA.
- Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Charkhabi, M., Alimohammadi, S., & Charkhabi, S. (2014). The Full Mediator Role Of Job Satisfaction In Relationship Between Job Characteristics And Health Outcomes In Hospital Nurses: A New Conceptual Model. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 159, 365-369.
- Cheung, F. Y. and Tang C. S. (2010). "Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses", *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2/3, 323-339.
- Chirchir, R. (2016). "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya", *Journal of Education and Practice*, 7/13, 152-158.
- Chiu, S-F. and Chen H-L. (2005). “Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role Of Job Satisfaction”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33/6, 523–540.

- Chu, H. ve Murrmann, K. (2006). Development And Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(1), 79-94.
- Çukur, Ş. (2009). Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2), 527-574.
- Delen, G.M. (2017). Emek sürecinde son nokta: duygusal emek ve tinsel emek (1.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DeShields, O. W., Kara A. and Kaynak E. (2005). “Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg’s two-factor theory”, *International Journal of Educational Management*, 19/2, 128–139.
- De Simone, S., Planta, A., ve Cicotto, G. (2018). The Role Of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy And Agentic Capacities On Nurses' Turnover Intention And Patient Satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140.
- Diefendorff M., Gosserand H. ve Croyle, M. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, M. ve Gosserand, H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 945-959.
- Digman, J. M. (1990). “Personality Structure: Emergence of The Five-Factor Model”, *Annual Review of Psychology*, 41, 417-40.
- Dobre, I., Davidescu, A. A., ve Issa Eid, M. T. (2017). Key Factors Of Health Employee Motivation In Jordan. Evidence From Dual-Factor Theory Based On Structural Equation Models. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(2).
- Doğar, N. (2016). “Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20/4, 1237-1247.
- Dökmen, Ü. (1988). “Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21/1, 155-190.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233-251.
- Ekman, P. and Friesen W. V. (1969). “The Repertoire Of Nonverbal Behavior: Categories”, *Origins, Usage And Coding*, *Semiotica* 1, 49-98.
- Erdem, A. R. (1997). “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68-76.

- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış, İü İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul
- Erdoğan, A. ve Alan, H. (2014). İş görenlerde duygusal uyumsuzluk, kendine yabancılaşma ve öz gelimci kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi 2. Uluslararası Davraz Kongresi, 2-16.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın: İstanbul.
- Erel, Ö.G. (2015). Duygusal zeki organizasyonlar: liderle, takımlar ve bireyler (1.Baskı). Konya:Literatürk Yayınları.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları: İstanbul.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin iş görenlerin duygu gösterimlerinin yönetime olan etkisi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 3 (6), 18-33.
- Eroğlu, F. (2017). Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Fidan, Y., Ercan S., Yılmaz A. ve Şehirli M. (2016). “Cinsiyetin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi, 4/1, 110-124.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo-Navarro M. and Rivera-Torres P. (2005). “Job satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences”, Women in Management Review, 20/4, 279–288.
- Gardner, L., Fischer, D. ve Hunt, G. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?. The Leadership Quarterly, 20(3), 466-482.
- Goldberg, S. ve Grandey, A. (2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion and Task Performance in a Call Center Simulation. Journal of Occupational Health Psychology, 12(3), 301-318.
- González, F., Sánchez S. M. and López-Guzmán T. (2016). “The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality”, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 17/3, 243–259.
- Goldberg, L. R. (1990). “An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure”, Journal of Personality and Social Psychology, 59/6, 1216 1229.
- Goleman, D. (2011). İşbaşında duygusal zekâ (çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor , Journal of Occupational Health Psychology, 5(1) , 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). “When ‘The Show Must Go On’: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery”, Academy of Management Journal, 46/1, 86-96.

- Gross, J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Groth, M., Hennig, T. ve Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreç ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-185.
- Güngör, M. (2009). Güngör, Meltem (2009), Duygusal emek kavramı:süreç ve sonuçları, *Kamu-İş Dergisi* , 11, (1), 167-185.
- Hackman, J. R. and Oldham G. R. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16/2, 250–279.
- Hartel, E., Zerbe, J. ve Ashkansy, M. (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. London: Lawrence Publishers.
- Hardt, M. ve Negri, A. (2015). *İmparatorluk*. (Çev. A. Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hochschild, A.R. (2003) *The managed heart: commercialization of human feeling with a new afterword*. USA: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*, London: University of California Press.
- Hodson, R. (2004). Work Life and Social Fulfillment: Does Social Affiliation at Work Reflect a Carrot or a Stick?. *Social Science Quarterly*, 85(2), 221-239.
- Hur, W. M., Moon T. W. and Han S. J. (2014). "The Role of Chronological Age and Work Experience on Emotional Labor The Mediating Effect Of Emotional Intelligence", *Career Development International*, 19/7, 734-754.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A., Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education: New Jersey.
- Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İş ve Hayat Dergisi* 3 (5), 30-56.
- Kart, E. (2011), Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 3(30), 215-230.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Kocabaş, E. (2014). “Hemşirelerde Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Isparta İl Merkezindeki Hastanelerde Bir Araştırma”. *Süleyman*

Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Kolbaşı, E. (2019). “Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Denizli’deki Özel Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Köksel, L. (2009). “İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma”. Celal Bayar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Köse, N., ve Bal, Y.(2018) Örgütsel İkliminin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Kongre Tam Metin Kitabı, 82-93
- Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12(2), 165-185.
- Liu, Y., Perrewe, L., Hochwarter, A. ve Kacmar, C. (2004). Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at Work. Journal of Leadership and Organizational Studies, 10(4), 12-25.
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction?. Organizational Behavior And Human Performance, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., ve Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory Of Work Motivation Tested Empirically On Seasonal Workers İn Hospitality And Tourism. Tourism Management, 30(6), 890-899.
- Luthans, F. (2011), Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, McGraw Hill, Newyork.
- Luthans, F. and Thomas L. T. (1989). “The Relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study – A Research Note”, Personnel Review, 18/1, 23–26.
- Man, F. ve Öz, C. (2009). Görüldüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. Çalışma ve Toplum Dergisi, (82), 75-94.
- Maslow, A. H. (1987). Motivation and Personality, Harper and Row, New York.
- Matrunola, P. (1996). Is There A Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism? Journal Of Advanced Nursing, 23(4), 827-834.
- Mavi, D. (2015). “Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki (Elbistan İlçesi Örneği)”. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

- McCrae, R. R. and Costa P. T. (1987). "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52/1, 81-90.
- McCrae, R. R. and Costa P. T. (1985). "Comparison of Epi and Psychoticism Scales with Measures of The Five-Factor Model of Personality", *Personality and Individual Differences*, 6/5, 587-597.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Montgomery, A., Panagopolou, E., Wildt, M. ve Meenks, E. (2006). Work-Family Interference, Emotional Labor and Burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 36 51.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review* 21(4), 986-1010.
- Nixon, D. (2009). I Can't Put a Smiley Face On': Working-Class Masculinity, Emotional Labour and Service Work in the 'New Economy. *Gender, Work and Organization*, 16(3), 300-322.
- Oral, L. ve Köse S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 463-492.
- Örücü, K. Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Öz, E. (2007). Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Özdemir, G., Yalçın M. ve Akbıyık M. (2013). "Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği", *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8/3, 301-320.
- WEB_2. (2019). Özer, P. S. ve T. Topaloğlu (2008). "Motivasyonda Kapsam Kuramları", http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf (Erişim tarihi: 03.01.2019).
- Özkan, G. (2013). "Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim", *Selçuk İletişim*, 7/4, 64-80.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, G. (2011). "Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı

- Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi/erkek işi. Çalışma ve Toplum Dergisi, 21(2), 15-24.
- Palmore, E. (1969). Predicting Longevity: A Follow-Up Controlling For Age. The Gerontologist, 9(4_Part_1), 247-250.
- Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1987). Expression Of Emotion As Part Of The Work Role. Academy Of Management Review, 12(1), 23-37.
- Sabuncuoglu, Z., (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Salovey, P. and Grewal D. (2005). "The Science of Emotional Intelligence", Current Directions in Psychological Science, 14/6, 281-285.
- Saner, T. ve Zihni Eyüpoğlu Ş. (2013). "The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 106, 2817 – 2821
- Savaş, A. (2012). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi". Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep.
- Schneider, B. and Alderfer C. P. (1973). "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", Administrative Science Quarterly, 18/4, 489-505.
- Seçer, H. (2010). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (50), 813-834.
- Shantz, C. U. (1975). "Empathy in Relation to Social Cognitive Development", The Counseling Psychologist, 5/2, 18-21.
- Shuler, S. ve Sypher, D. (2000). Seeking Emotional Labor: When Managing the Heart Enhances the Work Experience. Management Communication Quarterly, 14(1), 50-89.
- Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye.
- Şahin, Y. (2019). Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi Ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini İle İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Tarigan, V., ve Ariani, D. W. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention. Advances In Management And Applied Economics, 5(2), 21.
- Tayfun, A. ve Çatır O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3, 114-134.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayıncılık. İstanbul.

- Temel Eğinli, A. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23/3, 35-52.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Sağlık işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Totterdell, P. ve Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Tunç, P., Gitmez A. ve Krespi Boothby M. R. (2014). "Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15, 45-54.
- Tupes, E. C. and Christal R. C. (1958). "Stability of Personality Trait Rating Factors Obtained Under Diverse Conditions", Lackland Air Force Base, Texas: Personnel Laboratory, Wright Air Development Center, (Technical Note WADC-TN-58-61, AD-151 041).
- Üçüncü, K. (2016). "İş Tatmini ve Motivasyon", KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, 1-67.
- Ünler, E. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Dijk, P., Smith, D. ve Cooper, B. (2011). Are You for Real? An Evaluation of the Relationship between Emotional Labour and Visitor Outcomes. *Tourism Management*, 32(1), 39-45.
- Weiss, D. J., Dawis R. V., England G. W. and Lofquist L. H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences Of Service Work: Managing Emotions On The Job. *Work And Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wharton, A. S., ve Erickson, R. I. (1993). Managing Emotions On The Job And At Home: Understanding The Consequences Of Multiple Emotional Roles. *Academy Of Management Review*, 18(3), 457-486.
- White, A. T. and Spector P. E. (1987). "An investigation of age-related factors in the age job satisfaction relationship", *Psychology and Aging*, 2/3, 261–265.
- Wirth, L. (2001). Breaking through the glass ceiling: women in management, International Labour Office, Geneva.
- Yalçın, R. (2012). "Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül bir Araştırma". T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yang, F. H., ve Chang, C. C. (2008). Emotional Labour, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yıldırım, B. I., Gülmez M. ve Yıldırım F. (2016). "The Relationship Between The Five- Factor Personality Traits of Workers and Their Job Satisfaction: A

Study on Five Star Hotels in Alanya", *Procedia Economics and Finance*, 39, 284-291.

Yıldırım, H. (2008). "Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Çalışan Eğitim Bilimleri Branşındaki Personelin İş Doyumu". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations, *Human Resource Management Review*,12, 1– 32.

Zhu, Y. (2012). A Review Of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-299.

